

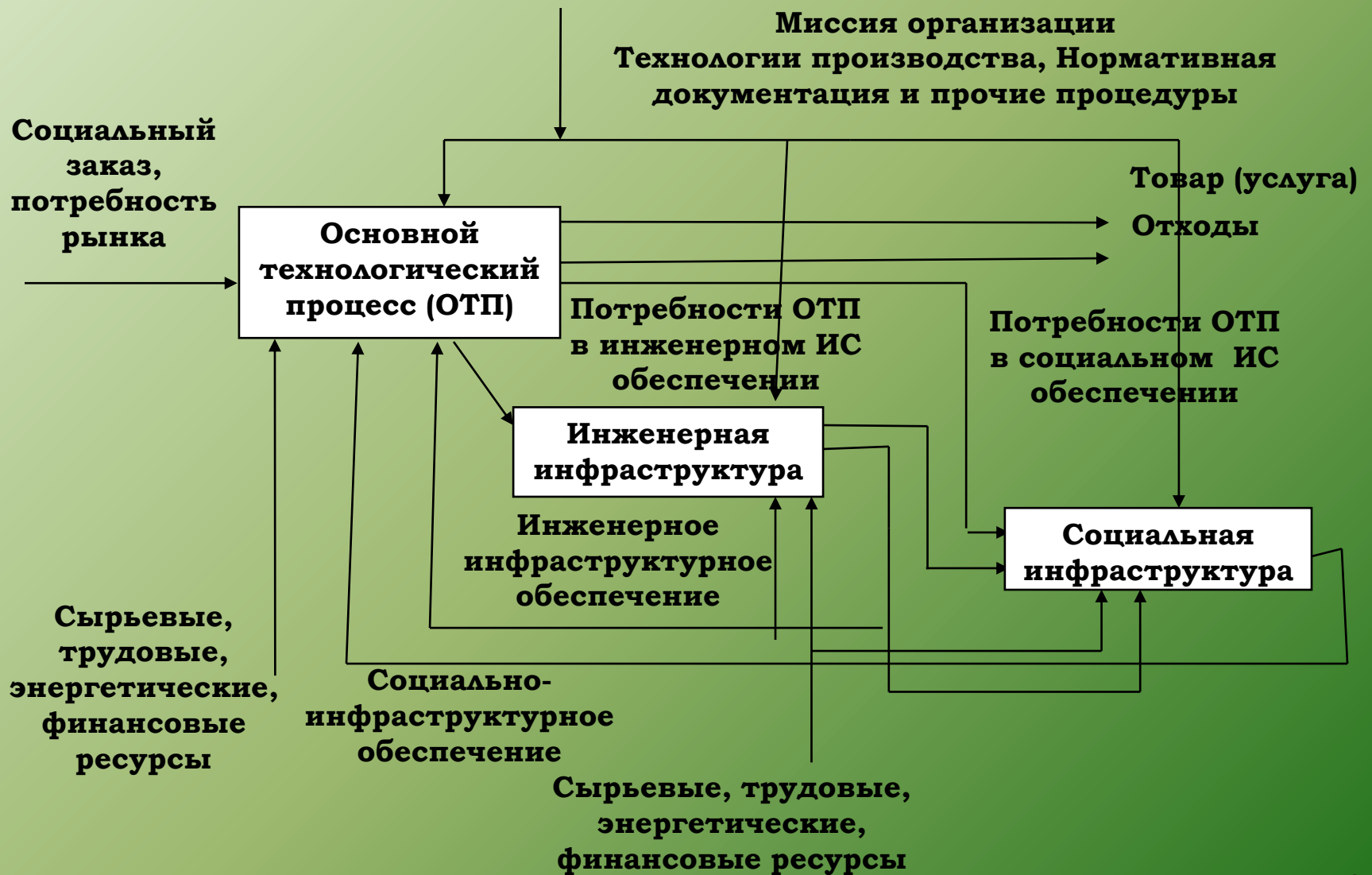
ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА ИНФРАСТРУКТУРЫ

д.э.н., профессор Иванов Н.Н.

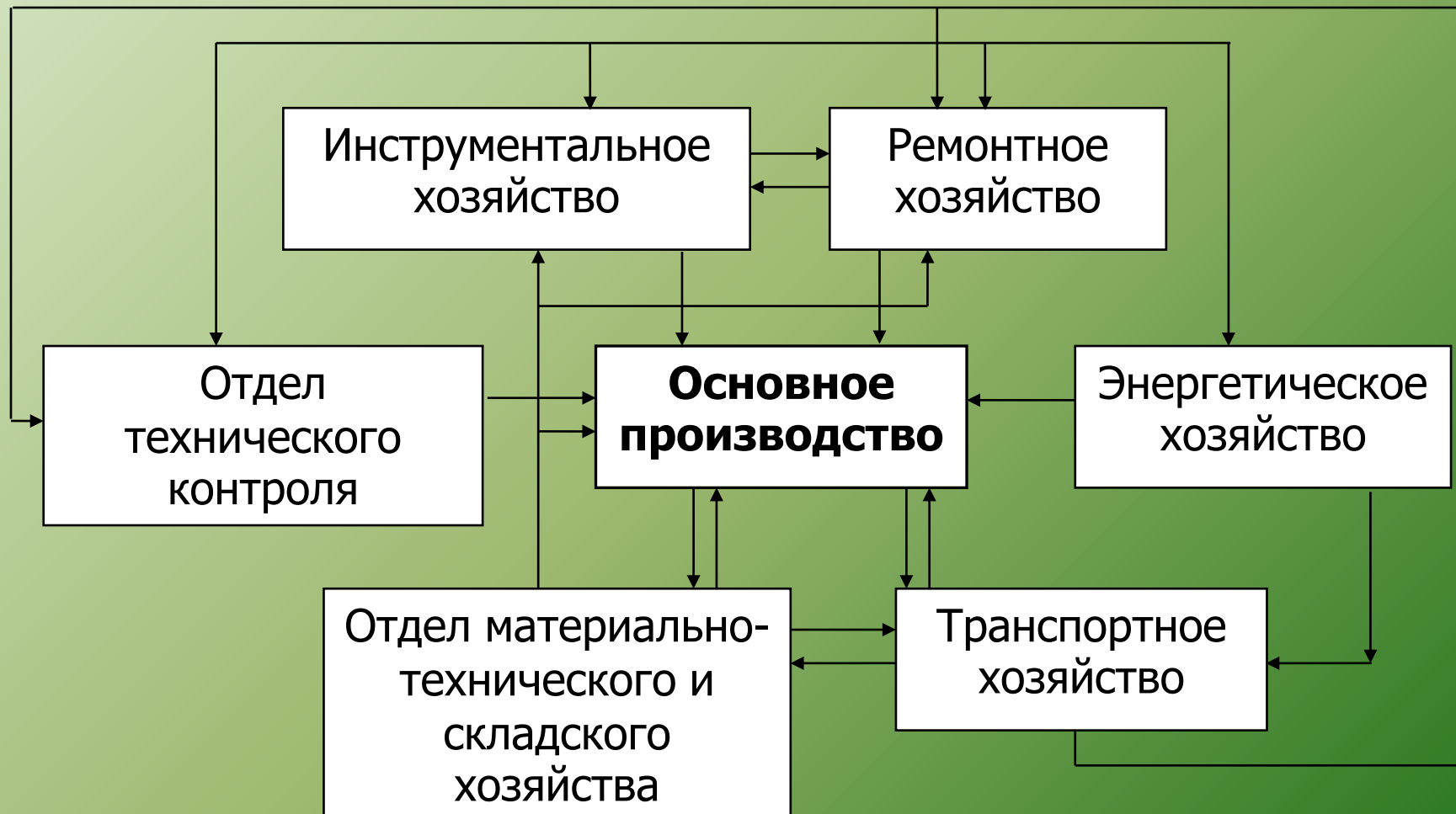
Понятие инфраструктуры организации

- На уровне организаций под **инфраструктурой** понимаются входящие их состав или созданные с их участием обслуживающие и вспомогательные структурные единицы (подразделения и службы), оказывающие услуги основному производству.
- **Миссия инфраструктуры** – способствовать реализации цели (целей) функционирования организации через эффективное обеспечение условий осуществления производственных процессов.
- **Инфраструктура** – система обеспечения нормального состояния ресурсов, участвующих в процессе производства продукции и услуг, и условий их взаимодействия. Инфраструктура – система, обеспечивающая жизнедеятельность организации.

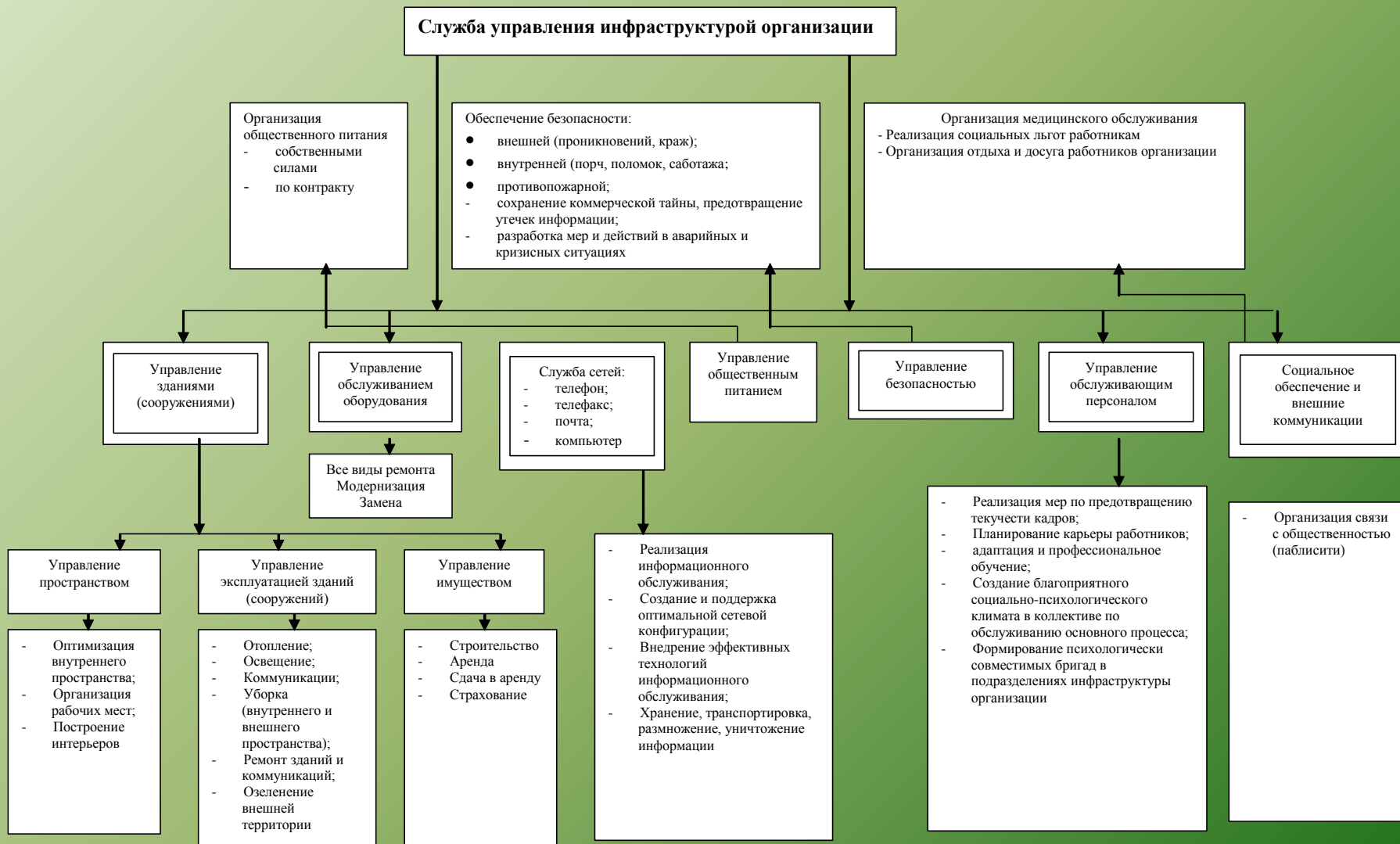
Отношения ОП и ИС



Состав производственной инфраструктуры предприятия



Направления деятельности службы управления инфраструктурой организации



Совокупность функций управления инфраструктурой на уровне организации отражает следующие виды деятельности (1)

1. Деятельность, связанная с материальными объектами.

- 1.1. Управление ремонтными работами.
- 1.2. Управление содержанием инженерной инфраструктуры:
 - ▶ Обслуживание системы энергоснабжения.
 - ▶ Обслуживание системы водоснабжения.
 - ▶ Обслуживание лифтов, систем вентиляции, кондиционирования и освещения.
- 1.3. Управление уборкой помещений.
- 1.4. Управление информационными сетями.
- 1.5. Управление удалением отходов.
- 1.6. Управление обслуживанием автостоянок и прилегающих территорий.
- 1.7. Обеспечение безопасности.

Совокупность функций управления инфраструктурой на уровне организации отражает следующие виды деятельности (2)

2. Деятельность, связанная с персоналом.

- 2.1. Планировка и создание интерьера помещений.
- 2.2. Организация рабочего места.
- 2.3. Организация питания.
- 2.4. Организация медицинского обслуживания и отдыха персонала.

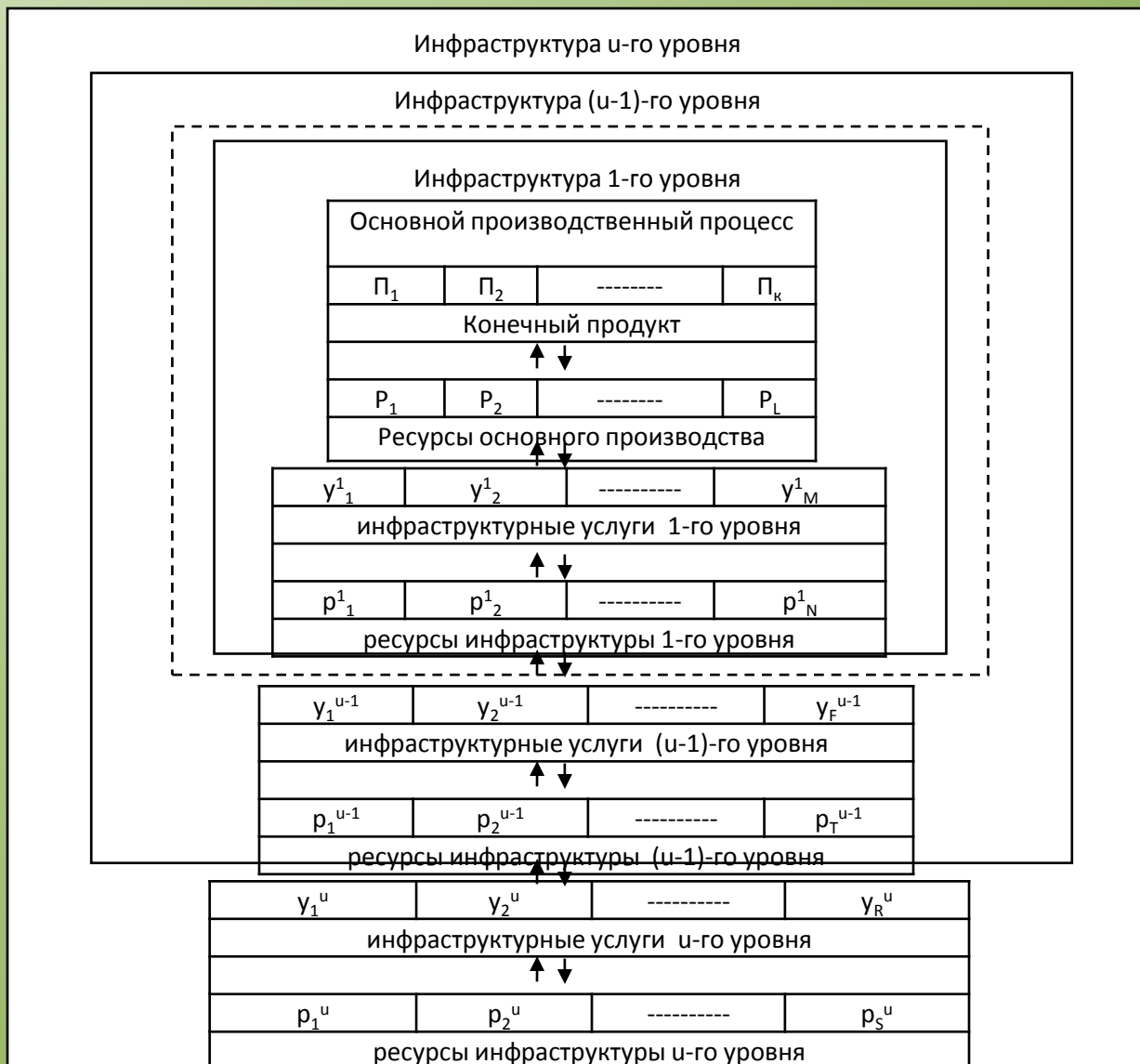
3. Деятельность по снижению эксплуатационных расходов организации.

- 3.1. Управление энергоснабжением:
 - ▶ Система учета водо- и теплоснабжения.
 - ▶ Система снижения затрат на электроэнергию.
 - ▶ Комплексная автоматизация энергоучета.

4. Управление недвижимостью.

- 4.1. Аренда недвижимости.
- 4.2. Договорные отношения по эксплуатации недвижимости.

Уровни инфраструктурного обеспечения производственных процессов



Факторы, определяющие актуальность управления инфраструктурой

- Существенная зависимость результатов функционирования организаций от уровня инфраструктурного обеспечения осуществляемых в них производственных процессов.
- Значительный удельный вес расходов на инфраструктуру в общих издержках организаций.
- Необходимость разработки стратегии замены или восстановления инженерных систем и оборудования и политики их обслуживания.
- Наличие значительных резервов повышения эффективности функционирования инфраструктуры и возможностей ее рациональной организации.
- Управление инфраструктурой – это ключевая функция бизнеса.
- Инфраструктура является фундаментом экономического и социального развития организации, определяющим фактором ее конкурентоспособности.
- Инвестирование в инфраструктуру – это капиталовложения, ориентированные на будущее.

Недооценка состояния инфраструктурного обеспечения вызывает:

- Снижение устойчивости инфраструктурного обеспечения
- Неоправданное сокращение жизненного цикла инфраструктуры и ее элементов
- Возрастание аварийности
 - 80% аварий происходят по вине персонала
- Неготовность к преобразованиям



Особенности инфраструктурной системы

- Значительная физическая (материальная) инертность.
- Несоответствие ресурсного обеспечения количеству и объему необходимых процедур.
- Устаревшая нормативно-техническая база проектирования и строительства.
- Дефицит управленческих кадров, обладающих необходимыми знаниями в широкой области технических, экономических, управленческих проблем.
- Недооценка значимости стратегического инфраструктурного управления при формировании текущих и перспективных планов.
- Финансирование инфраструктурных подразделений по «остаточному принципу».

Преобразования ИС

- Внешние факторы

- Изменение потребностей основного производства (изменение основных технологий)
- Изменение «внешних» процедур
- Окончание жизненного цикла товара (услуги), как следствие окончания жизненного цикла технологии производства

- Внутренние факторы

- Окончание жизненного цикла инфраструктуры
- Внедрение новых инфраструктурных технологий
- Частичная или полная смена инфраструктуры

Аутсорсинг, его преимущества и недостатки в инфраструктурном обеспечении

Аутсорсинг – привлечение сторонней организации (аутсорсера) для выполнения конкретных функций обслуживающего, производственного или управленческого характера.

Преимущества аутсоринга	Недостатки аутсоринга
1. Концентрация внимания организации на основной деятельности	1. Опасность передачи многих важных функций сторонним организациям
2. Получение доступа к услугам мирового класса	2. Угроза утечки важной информации
3. Снижение издержек обслуживания вследствие использования аутсорсером современных техно-логий, стандартизации и интенсификации процесса обслуживания	3. Недополученный доход в случае отказа от содержания собственной инфраструктуры, способной функционировать как «центр прибыли»
4. Перенесение части риска на аутсорсинговую организацию	4. Убытки в случае приобретения услуг со стороны по ценам, превышающим внутренние цены оказания услуг собственной инфраструктурой
5. Повышение качества и надежности обслуживания вследствие использования аутсорсинговой организацией современных технологий и высококвалифицированного персонала	
6. Сфокусированность внимания аутсорсера на потребителе услуг	
7. Возможность обучения собственного менеджмента современным принципам и формам управления	

Действия менеджера по инфраструктуре при использовании аутсорсинга (1)

Перед принятием решения об аутсорсинге менеджер по инфраструктуре должен:

- Сформулировать политику инфраструктурного обеспечения в организации.
- Ответить на следующие вопросы:
 - Какие факторы определяют целесообразность аутсорсинга?
 - Использовала ли организация успешно аутсорсинг в прошлом?
 - Соответствует ли концепция аутсорсинга культуре организации?
- Получить у руководства поддержку по использованию аутсорсинга.

Действия менеджера по инфраструктуре при использовании аутсорсинга (2)

- На основе сформулированной политики инфраструктурного обеспечения разработать требования к аутсорсеру.
- Определить аутсорсера на основе принятых критериев его выбора.
- Согласовать план сотрудничества с аутсорсером и документально оформить все аспекты его участия в инфраструктурном обеспечении.
- Объединить усилия штатных сотрудников, совместителей и подрядчиков, участвующих в инфраструктурном обеспечении как членов единой команды.
- Осуществлять контроль за деятельностью аутсорсера.

Параметры выбора поставщиков услуг (аутсорсеров) (1)

- Доверие. Насколько опытен этот поставщик услуг, т.е. сколько у него клиентов в данный момент?
- Надежность. Удовлетворяет ли этот поставщик услуг требованиям своих клиентов?
- Гибкость. Работает ли этот поставщик по одному образцу или он достаточно гибок, чтобы быстро удовлетворить наши потребности, а в дальнейшем корректировать свою работу в зависимости от того, будет ли наше предприятие расширяться или, наоборот, сворачивать свою деятельность?
- База навыков. Есть ли у этого поставщика навыки в сфере ИТ и других областях, которые не нужны нам сейчас, но которые понадобятся в будущем?

Параметры выбора поставщиков услуг (аутсорсеров) (2)

- Возможность экономии. Сможет ли этот поставщик услуг предложить большую экономию средств, чем другие поставщики?
- Обслуживание. Насколько высок уровень обслуживания, предлагаемый этим поставщиком .по сравнению с тем, что мы получаем сейчас, или с тем, что предлагают нам другие поставщики?
- Навыки управления. Если наше предприятие расширяется или сворачивает свою деятельность, достаточно ли у поставщика услуг времени, умения и желания для того, чтобы удовлетворить наши потребности?
- Кадровая политика. Какую политику в отношении кадров проводит поставщик услуг и как это скажется на наших сотрудниках?

Параметры выбора поставщиков услуг (аутсорсеров) (3)

- Навыки перевода. Насколько эффективно поставщик услуг осуществил предыдущий перевод сотрудников: придерживался ли он установленного графика; как этот переход повлиял на переведенных сотрудников компании-клиента?
- Вопросы, связанные с заключением контракта. Захочет ли поставщик воспользоваться своим большим опытом и связать нас жестким контрактом или он позволит нам «внести поправки» либо заключить партнерское соглашение?
- Внутренняя квалификация и контроль. Позаботится ли поставщик услуг о том, чтобы мы не потеряли квалификацию и контроль, необходимые для поддержания и расширения деятельности нашего предприятия?

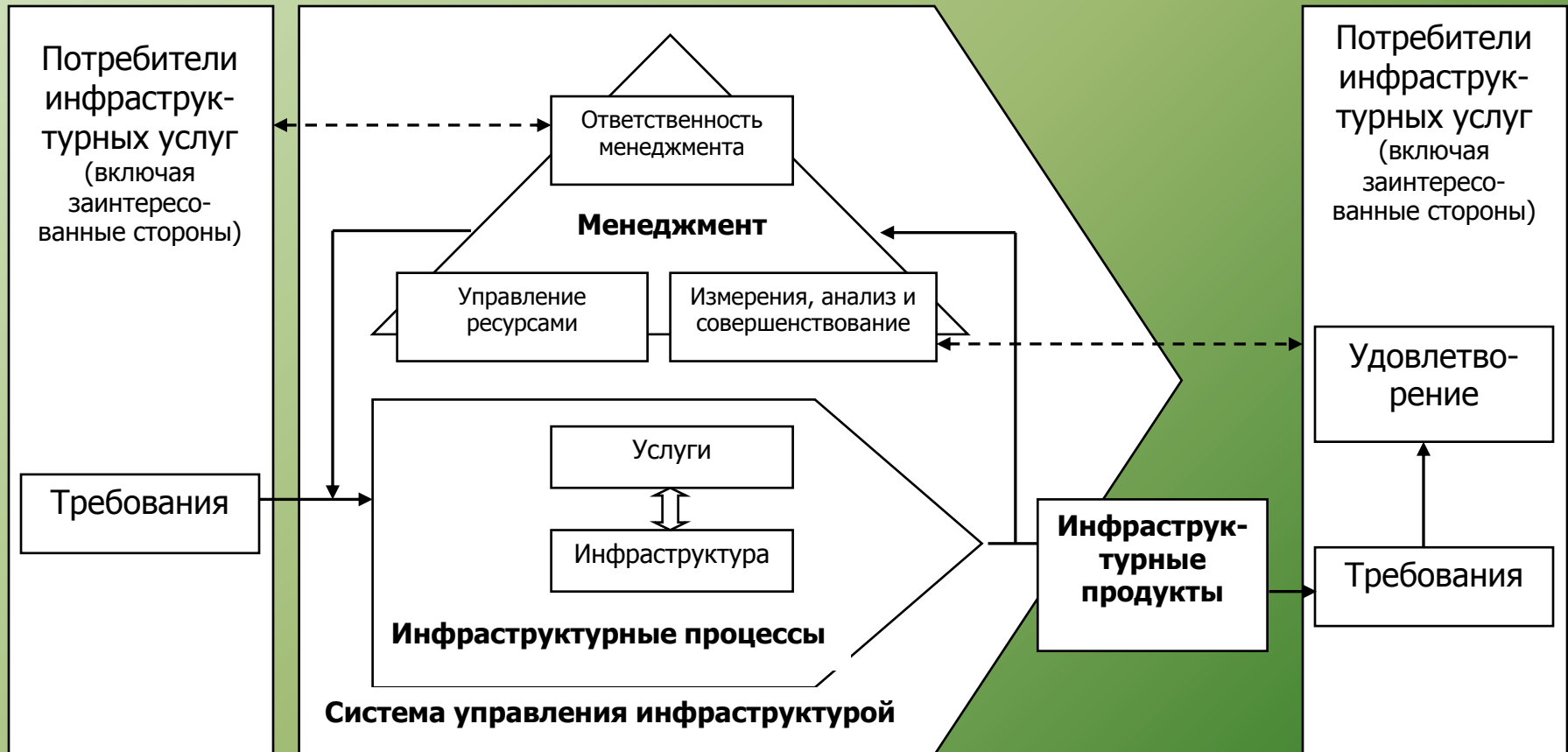
Зависимость затрат и потерь от уровня инфраструктурного обслуживания



Сущность управления инфраструктурой

- Управление подразделениями инфраструктуры как элементами обеспечивающей системы заключается в координации их усилий для реализации поставленных перед ней целей, ориентированных на цели функционирования организации.
- Управление инфраструктурой как системой направлено на обеспечение единства и эффективного взаимодействия входящих в нее технической, технологической, кадровой и экономической подсистем для достижения цели функционирования инфраструктуры.
- При разработке стратегии управления инфраструктурой организации основной производственный процесс должен быть согласован с соответствующим комплексом инфраструктурных услуг.

Модель процесса управления инфраструктурой



Философия управления инфраструктурой (1)

- Рассматривать управление инфраструктурой как одну из функций бизнеса.
- За каждый материальный актив и каждую функцию должен кто-то непосредственно отвечать.
- Владение инфраструктурой связано с затратами; задачей менеджера по инфраструктуре является обеспечение понимания необходимости и величины этих затрат руководством.
- Лучший способ экономить – это участвовать в разработке бизнес-планов развития инфраструктуры. Бизнес-план развития инфраструктуры должен сопровождать каждый бизнес-план компании.

Философия управления инфраструктурой (2)

- Менеджер по инфраструктуре должен регулярно измерять результативность и эффективность работы своего департамента.
- Все действия менеджера по инфраструктуре должны быть экономически эффективными с учетом всех видов затрат.
- Бюджет является инструментом управления. Необходимо ответственно относиться к разработке его содержания и затем отслеживать исполнение бюджета.
- Каждый материальный актив подлежит техническому обслуживанию в соответствии со своим жизненным циклом.
- Качество услуги определяет клиент и только клиент. Менеджер по инфраструктуре несет ответственность за то, чтобы знать оценку инфраструктурных услуг клиентом.

Философия управления инфраструктурой (3)

- Необходимо создавать долговременные связи. Следует помнить, что успешное управление инфраструктурой зависит от организации команды (сотрудники, поставщики, подрядчики, консультанты).
- Менеджер по инфраструктуре должен активно заниматься налаживанием отношений за пределами своего департамента. Если он не будет продвигать свой департамент, его никто не будет продвигать.
- Менеджер по инфраструктуре должен определять приоритеты в развитии информационной системы управления инфраструктурой, используя в качестве основного документа бюджет.
- При привлечении стороннего консультанта необходимо определить требования к нему.

Понятие фасилити менеджмента как управления инфраструктурой организации (1)

- В современном менеджменте английское *facility* имеет следующие значения:
удобства, средства обслуживания, возможности, оборудование, устройства, сооружения.
- Фасилити менеджмент в организации – это управление недвижимостью, инженерной и социальной инфраструктурой организации.
- Фасилити менеджер координирует взаимодействие ресурсов обеспечения деятельности организации.

Понятие фасилити менеджмента как управления инфраструктурой организации (2)

- Ключевой момент в деятельности фасилити менеджера – определение путей снижения инфраструктурных затрат с одновременным поддержанием качества услуг.
- В числе основных задач фасилити менеджера выделяются:
 1. Экономия средств при эксплуатации здания.
 2. Обеспечение комфортного выполнения протекающих в здании бизнес-процессов.
 3. Обеспечение способности инфраструктуры предотвращать возникновение экстремальных ситуаций и минимизировать их последствия.

Характеристика качеств менеджера, необходимых для успешного управления инфраструктурой

- компетентен в профессиональной области
- имеет управленческий опыт
- имеет мышление, направленное на будущее
- умеет работать с людьми
- имеет хорошую реакцию
- имеет хорошие способности к устной и письменной коммуникации
- умеет производить количественные измерения, «разговаривать на языке бизнеса»
- решителен
- обладает способностью к убеждению людей
- ориентирован на обслуживание клиентов
- общителен, обладает политической сметкой
- способен одновременно решать несколько проблем
- имеет мотивацию к повышению уровня профессиональной подготовки и обучаем
- самокритичен