

# ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА

УДК 338.465

**Николай Константинович Кемайкин**,  
Директор ООО «Группа компаний Управдом»  
Тел.: 8 (960) 187-67-77  
Эл. почта: norik22@mail.ru

**Михаил Николаевич Павленков**,  
д.э.н., профессор, Зав. каф. социально-экономических дисциплин Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, Дзержинский филиал  
Тел.: 8 (960) 177-85-17  
Эл. почта: kaf-fin-df@yandex.ru

В статье рассматривается применение процессного подхода к управлению предприятием для повышения качества услуг предоставляемых в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Описывается распространенность применения процессного подхода в жилищно-коммунальном хозяйстве. Авторы оценили влияние перехода к процессному управлению на качество оказываемых услуг на примере одной из управляющих компаний. Для оценки экономического эффекта от внедрения бизнес-процессов в управляющей компании авторы предложили методику на основе метода компаундирования денежных потоков.

*Ключевые слова:* жилищно-коммунальное хозяйство, качество, контроллинг, процессный подход, компаундирование денежных потоков.

**Nikolay K. Kemaykin**,  
Director of LLC «Group of companies house Manager»  
Tel.: 8 (960) 187-67-77  
E-mail: norik22@mail.ru

**Mikhail N. Pavlenkov**,  
Doctor of Economic Sc, professor, Head of the Department of Socio-economic disciplines, Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod  
Tel.: 8 (960) 177-85-17  
E-mail: kaf-fin-df@yandex.ru

## PROCESS APPROACH TO MANAGEMENT IN THE ORGANIZATIONS OF HOUSING AND UTILITY INFRASTRUCTURE SPHERE

The application of process approach to management of an enterprise in the sphere of housing and utility infrastructure is examined in the article. The prevalence of process approach application in housing and utility is described there. The authors estimated the influence of transition to process approach on the quality of provided services by the example of one of the management companies. The authors offered the methodology on the basis of money flows compounding procedure, which is used for the estimation of economic effect from the inculcation of business processes in management companies.

*Keywords:* housing and utility infrastructure, quality, controlling, process approach, compounding of money flows.

## 1. Введение

Сегодня сфера жилищно-коммунального хозяйства переживает глубокий кризис, одной из причин которого является низкое качество предоставления услуг. Авторами данной статьи были исследованы основные теоретические положения о существующих подходах и решениях проблемы повышения качества.

Одним из путей преодоления проблемы низкого качества услуг является использование на предприятиях жилищно-коммунальной сферы такого инструмента контроллинга, как процессный подход.

Процессный подход – это один из инструментов системы контроллинга на предприятии. Контроллинг – это комплексная система управления предприятием, обеспечивающая взаимодействие всех уровней менеджмента, и направленная на повышение эффективности его работы [1].

Основным преимуществом процессного подхода является непрерывность управления, которая достигается на стыке взаимодействия отдельных процессов.

О повышении качества жилищно-коммунальных услуг путем перехода от функционального к процессному подходу литература почти отсутствует, несмотря на то, что применение процессного подхода с целью повышения качества жилищно-коммунальных услуг целесообразно и перспективно.

## 2. Интервьюирование топ-менеджеров компаний

Для того, что бы собрать информацию о практике применения процессного подхода, авторы применили метод интервьюирования. Данный метод имеет некоторые недостатки, например, отсутствие гарантированной точности и честности ответов. Но, несмотря на недостатки, этот метод наиболее подходит для сбора информации об использовании процессного подхода на предприятиях жилищно-коммунальной сферы. С помощью интервьюирования можно определить, каким образом осуществляется управление качеством в управляющих компаниях в настоящий момент.

В мае 2011 года на семинаре «Практика работы управляющих компаний жилищно-коммунального комплекса», прошедшем в г. Санкт-Петербург и организованном учебным комплексом ЦНТИ «Прогресс», было проведено интервью с топ-менеджерами компаний из сферы ЖКХ. Причем для большей честности и открытости респондента было использовано неформальное интервьюирование.

Для сбора интересующей информации был разработан ряд вопросов, последовательность которых зависела от ответа на предыдущий вопрос.

Основной целью интервью было установление факта использования процессного подхода и причин его не использования. Поскольку именно процессный подход лежит в основе всех современных инструментов управления качеством и на основе оценки теоретической базы мы сделали вывод, что именно он должен быть применен в первую очередь в управляющей компании для повышения качества предоставляемых услуг.

Для анализа собранных данных был использован количественный метод инференциальной статистики и качественный метод анализа. Из инференциальной статистики наиболее подошел метод графиков и диаграмм.

В интервью согласились принять участие 19 менеджеров из разных регионов страны. В результате опроса и анализа собранных данных были получены следующие сведения.

Процессный подход используется лишь у 8% компаний сферы ЖКХ, 15% только начинают вести описание бизнес-процессов, а большая часть – 77% –

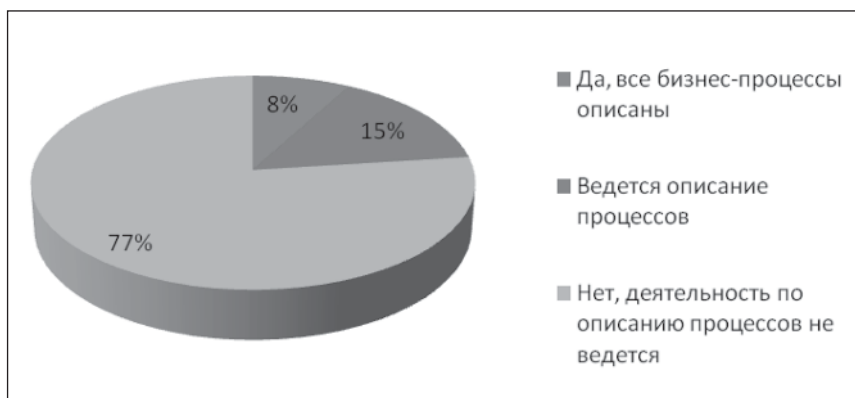


Рис. 1. Уровень использования процессного подхода в компаниях сферы ЖКХ

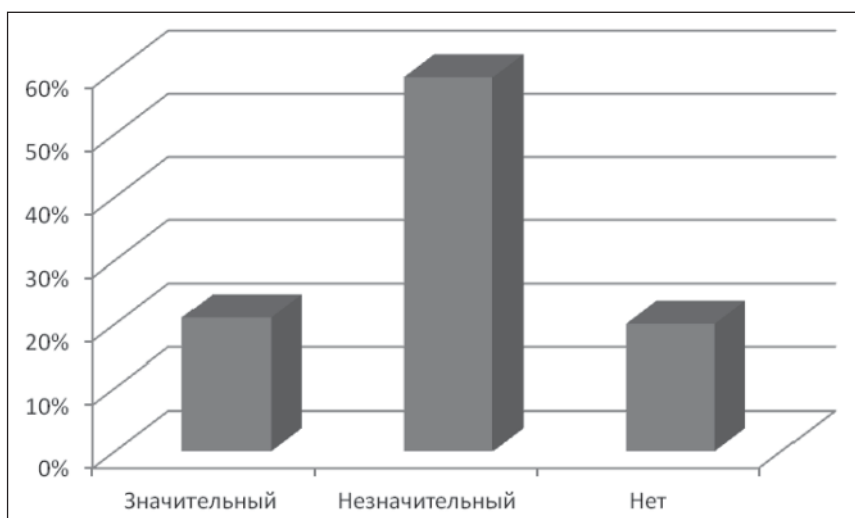


Рис. 2. Эффект от внедрения процессного подхода

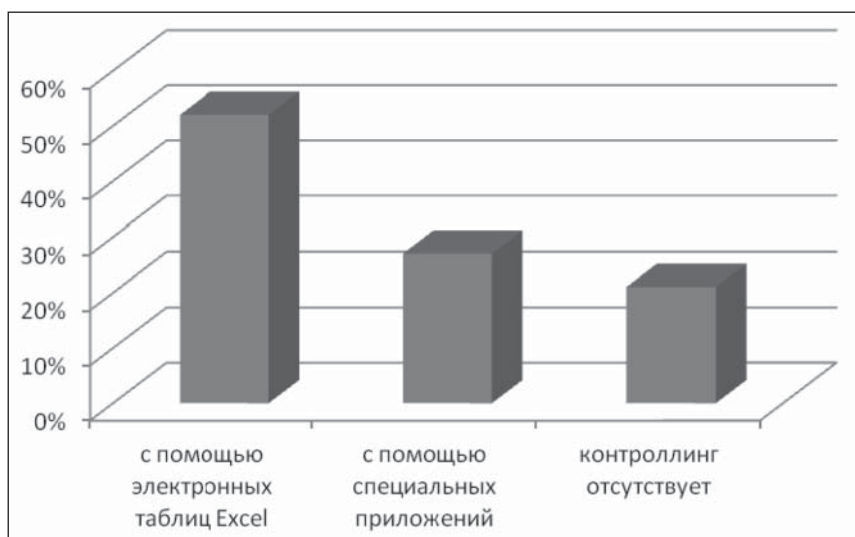


Рис. 3. Порядок организации контроллинга бизнес-процесса

деятельности по их описанию не ведет (рисунок 1).

Организации, уже внедрившие процессных подход, получили от

него значительный положительный эффект в 21% случаев. В 59% случаев эффект от внедрения процессного подхода получили, но считают его не-

значительным. Велика доля – 20% – тех, кто эффекта не увидел вовсе (рисунок 2).

При этом интересовал так же вопрос – «Как организован контроллинг описанных бизнес-процессов?» (рисунок 3). Было выяснено, что у 21% контроллинг отсутствует. Таким образом, можно сделать вывод о прямой зависимости эффекта повышения качества оказываемых услуг от обеспечения контроллинга описанных бизнес-процессов. Недостаточно только лишь описать бизнес-процессы, важно также управлять ими, осуществлять непрерывный менеджмент процессов.

Компании ЖКХ, которые в настоящий момент ведут описание бизнес-процессов, в большинстве случаев (67%) делают это собственными силами, создавая специальный отдел из внутренних резервов. 33% привлекают профессиональных консультантов.

Однако, как уже было сказано раньше, привлекая к процессу создания и внедрения бизнес-процессов профессиональных консультантов, не стоит ожидать от предложенных и разработанных ими моделей сверхъестественных результатов. Предложить универсальную модель консультанты не в силах. Для внедрения эффективного процессного управления и совершенствования процессов необходимы усилия всей компании, прежде всего ее сотрудников, которые должны научиться новому управленческому подходу и освоить новые инструменты.

Большая часть управляющих компаний – 77% – не используют процессный подход. Это один из факторов, по причине которого они предоставляют жителям услуги низкого качества без клиентоориентированного подхода. Около 81% топ-менеджеров подобных компаний осознают эту проблему и планируют описание бизнес-процессов в ближайшем будущем.

Интересно, что причиной отсутствия эффективного процессного подхода в организациях сферы ЖКХ в первую очередь, как выяснилось, является нежелание высшего руководства что-либо менять, им нра-



Рис. 4. Причины отсутствия процессного подхода

вится работать по старинке – так ответило 48% (рисунок 4).

Последний вопрос, который был задан всем участникам – «Является ли проблема низкого качества коммунальных услуг актуальной для Вашей организации?». Лишь 61% опрошенных ответили «Да». В объективности такого ответа можно сомневаться, поскольку потребитель – население – считает иначе. Неспособность руководства реально оценивать положение дел компании – это ещё одна причина предоставления коммунальных услуг низкого качества.

Необходимо так же учесть, что менеджеры могли ответить неправду, причин тому несколько:

- желание показать, что их компания является успешной и проблема качества для них не актуальна;
- не захотели раскрывать свое конкурентное преимущество;
- под влиянием модных веяний внедрена система управления качеством ради сертификата, но реально не работает.

Таким образом, на этапе сбора данных о применяемых отечественными компаниями ЖКХ инструментах повышения качества оказываемых услуг был использован метод интервьюирования топ-менеджеров компаний для сбора данных от практиков.

На основе анализа собранных данных были сделаны следующие выводы. Во-первых, все современные инструменты управления качеством, которых достаточно много

и часть из них подробно описана, строятся на процессном подходе. Во-вторых, и теоретики и практики в унисон говорят об эффективности применения процессного подхода и влиянии его на повышение качества предоставляемых услуг, в том числе и коммунальных. Однако, в-третьих, организации сферы ЖКХ не применяют процессный подход на практике в большинстве случаев.

### 3. Наблюдения за существующей системой управления качеством, эксперимент по внедрению процессного подхода

Авторы статьи на одной из управляющих компаний ООО «Квартал», входящей в группу компаний «Управдом», не использующей процессных подходов, провели исследование.

Информация о существующей системе управления качеством в компании относится к качественным данным, поэтому для её сбора необходимо использовать качественные методы.

Объектом исследования стала группа компаний «Управдом», обслуживающая часть жилого фонда города Дзержинск, созданная 01.09.2009 года. В нее входят восемь управляющих компаний – ООО «Домовой», ООО «Мой дом», ООО «ЖилКомБыт», ООО «Квартал», ООО «Квартал-Прогресс», ООО «Дзержинская обслуживающая компания», ООО «Уютный дом» и ООО «Коммунальный стандарт». Данные компании обслуживают жилфонд, который раньше обслуживался му-

ниципальным предприятием (каждая порядка 100–150 домов).

Организации оказывают услуги по содержанию и текущему ремонту общего имущества, внутридомовых инженерных коммуникаций в многоквартирном доме, предназначенных для обслуживания более одного жилого помещения, а также оказываются услуги по регистрации населения.

Помимо того, в группу компаний управдом входит ООО «Городская аварийная служба», которая работает круглосуточно. Служба обязана локализовывать аварийные ситуации, возникшие на системах ГВС и ХВС, канализации и электрооборудовании общедомового пользования (до квартиры).

ООО «Управдом» выполняет административную и общеуправленческие функции. В ООО «Управдом» входят общие для всех обслуживающих организаций службы: финансово-экономическая служба, производственно-технический отдел, юридическая служба, служба управления персоналом.

Группа компаний «Управдом» позиционирует себя как компания с высокой производительностью труда, ориентированная на клиентов. А это значит, что во главу угла в «Управдоме» ставят интересы потребителей жилищно-коммунальных услуг. Преследуя эти цели, еще в 2009 году компания разработала и постепенно внедряет в жизнь своей базовой проект «Лояльный потребитель». Его программа-максимум – повысить качество жилищно-коммунального обслуживания до такого уровня, чтобы потребители оставались им полностью довольны.

При этом в организации управления ГК «Управдом» использует функциональный (иерархический) подход, хотя использование именно процессного подхода к управлению предприятиями позволяет сосредоточиться на получении конечного результата процесса, синхронизировать выполнение операций, увеличивает скорость бизнес-процессов и повышает качество работы.

Поэтому для выполнения программы-максимум – повысить качество жилищно-коммунального обслуживания до такого уровня,

чтобы потребители оставались им полностью довольны – одним из этапов должен стать переход к процессному управлению.

Для определения влияния перехода к процессному управлению на качество оказываемых услуг и оценки необходимости применения этого подхода в других управляющих компаниях холдинга было принято решение реализовать процессный подход на примере одной из управляющих компаний, входящих в состав «Управдома», – ООО «Квартал».

ООО «Квартал» – это управляющая компания, которая занимается обслуживанием 75 многоквартирных домов, в которых проживает около 15000 жителей. Имеет штат персонала из 90 человек.

Первоначально было организовано наблюдение за организацией труда, мотивацией и системой контроля в исследуемой компании. Оно осуществлялось двумя способами:

1) Ситуационный метод – в течение определенного времени, 6 месяцев, рассматривалась рабочая ситуация;

2) Сбор данных из внутренних нормативных актов, регламентов и прочей документации.

Были собраны сведения об организации труда из организационной структуры, положений об отделах, должностных инструкций. Информация о системе мотивации была получена из положений об оплате труда и положения о выплате бонусов. Информация о системе контроля получена из отчетов и опросов, которые проводит организация.

Обладая информацией о системе организации труда, системе мотивации и контроля, можно проводить анализ на предмет существующей системы управления качеством компании.

Был использован качественный метод анализа данных. На основе собранной информации проведена комплексная диагностика системы управления, что является элементом системного анализа [2]. Диагностика системы управления качеством состоит из:

- организационных процедур;
- схем принятия решений;

- связи системы мотивации с управлением качеством;

- системы контроля качества.

Было использовано три подхода анализа качественных данных: повторяющийся и поступательный; рекурсивный; голографический.

Подводя промежуточные итоги, отметим, что с помощью интервьюирования было установлено, что управление в управляющих компаниях в настоящий момент осуществляется в основном по функциональной схеме, без использования процессного подхода. С помощью наблюдения за системой управления качеством данная задача решена локально на примере ООО «Квартал».

Для оценки эффективности авторы использовали метод эксперимента на одной из управляющих компаний – ООО «Квартал», и анкетирование жителей многоквартирных домов.

Эксперимент заключался в том, что выбранный инструмент управления качеством реализовывался на примере ООО «Квартал». После этого в течение шести месяцев осуществлялся мониторинг за количеством поступивших жалоб и аварийных заявок от жителей. Полученные значения анализировались.

#### 4. Оценка экономического эффекта внедрения бизнес-процессов

Для оценки экономического эффекта внедрения бизнес-процессов управляющей компании авторы воспользовались методом компаундирования денежных потоков [3].

Компаундирование или наращивание денежных потоков – это приведение стоимости денежных потоков, выполненных в разные моменты времени, к стоимости на будущий момент времени. В нашем случае мы приводили стоимость прошлых денежных потоков к текущему моменту времени для получения адекватной оценки экономического эффекта от внедрения контроллинга бизнес-процессов.

Мы сравнили положительные и отрицательные приведенные денежные потоки за время реализации проекта. В случае оценки эффекта, приведенные потоки – это денеж-

ные потоки прошлых периодов, приведенные к стоимости в настоящем времени. Период – это время реализации проекта. Этот метод, как и метод дисконтирования, обычно используется в оценке инвестиционных проектов, но авторы считают, что с определенными допущениями его можно адаптировать и под проводимое исследование.

Для текущей оценки чистого дисконтированного дохода от уже реализованного проекта по внедрению контроллинга бизнес-процессов использовали формулу с компаундированием денежных потоков:

$$NPV = \sum_{t=0}^N CF_t \times (1+i)^{N-t} - \sum_{t=0}^N IC_t \times (1+i)^{N-t} \quad (1)$$

где  $CF$  – поступления от реализации проекта;

$IC$  – затраты при реализации проекта;

$N$  – кол-во месяцев или лет реализации проекта;

$t$  – месяц или год реализации проекта;

$i$  – ставка дисконтирования, в нашем случае можно ее приравнять ставке рефинансирования.

Осуществляя мониторинг количества поступивших жалоб от жителей, мониторинг количества аварийных заявок и количество полученных штрафов, можно оценить динамику их снижения, если выбранный инструмент будет эффективным. Зная динамику, можно определить величину разницы новых значений количества жалоб, аварийных заявок и штрафов между средними значениями на момент начала эксперимента. Например, до начала реализации эксперимента в среднем было 279 аварийных заявок в месяц, на шестой месяц реализации проекта среднее количество аварийных заявок – 270. Количественный эффект – 9 аварийных заявок. Средние затраты на устранение одной заявки были рассчитаны. Умножение количественного эффекта на затраты по одной заявке дадут эффект в денежном выражении, хоть он и не считается

поступлением, но в расчетах использовать можно.

Авторы сделали допущение, что поступления от реализации проекта – это снижение затрат на выполнение аварийных заявок и заявок по письменным обращениям граждан или жалоб.

Затраты при реализации проекта авторы определили как все затраты на внедрение процессного подхода и контроллинга. Сюда отнесли следующие расходы:

- Расходы связанные с этапом диагностики существующих проблем организации. Как правило это расходы на мотивацию рабочей группы проекта или затраты на привлечение внешних консультантов.

- Расходы по проектированию бизнес-процессов. Это расходы на мотивацию рабочей группы проекта, возможные затраты на привлечение внешних консультантов, расходы на организацию совещаний, мозговых штурмов и так далее.

- Расходы на обучение сотрудников. Опыт показывает, что обучение сотрудников компании методам процессного подхода является одним из необходимых условий его успешного внедрения. Для обеспечения качественного и эффективного обучения привлекаются профессиональные консультанты с большим опытом или используются внутренние тренеры компании. Обучение желательно проводить в отдельном офисе с комфортными условиями, обеспечив всех участников необходимой литературой и раздаточным материалом,

при личном участии руководства компании.

- Расходы на разработку системы мотивации персонала. Например, разработка системы KPI, грейдов, положения о бонусах и так далее.

- Расходы на внедрение контроллинга бизнес-процессов. Это расходы связанные с работами по определению показателей результативности в процессах, мониторингу показателей результативности, анализу результатов мониторинга, сравнению фактических и плановых показателей и нахождение причин отклонений, корректировке бизнес-процессов.

Таким образом, авторы применили следующую формулу для исследования:

$$NPV = \sum_{t=0}^N \left( \Delta_{авар} \times Z_{авар} + \Delta_{жал} \times Z_{жал} + \Delta_{штраф} \times Z_{штраф} \right) \times (1+i)^{N-t} - \sum_{t=0}^N \left( IC_{diag} + IC_{eng} + IC_{instr} + IC_{mot} + IC_{cont} \right) \times (1+i)^{N-t} \quad (2)$$

где  $\Delta_{авар}$ ,  $\Delta_{жал}$ ,  $\Delta_{штраф}$  – изменение числа аварий, жалоб и штрафов соответственно;

$Z_{авар}$ ,  $Z_{жал}$ ,  $Z_{штраф}$  – средние затраты на устранение одной аварии, выполнение одной жалобы и выплаты штрафа соответственно;

$IC_{diag}$  – расходы связанные с этапом диагностики;

$IC_{eng}$  – расходы связанные с проектированием бизнес-процессов;

$IC_{instr}$  – расходы на обучение сотрудников;

$IC_{mot}$  – расходы на разработку системы мотивации персонала;

$IC_{cont}$  – расходы на внедрение контроллинга бизнес-процессов.

После сбора всех необходимых данных исследователи применили формулу (2). В расчетах в качестве ставки дисконтирования применялась ставка рефинансирования Центрального Банка РФ. На момент расчета она составляла 8,25% годовых [4]. Расчеты представлены в Таблице 1.

Таким образом, чистый дисконтированный доход оказался больше нуля, это значит, что применение инструмента менеджмента в рамках эксперимента оказалось эффективным.

Однако, оценки экономического эффекта внедрения бизнес-процессов управляющей компании, недостаточно и авторы воспользовались опросом мнений потребителей.

### 5. Социальная оценка проведенного мероприятия

Для опроса жителей многоквартирных домов с целью выявления их мнения о качестве услуг ООО «Квартал» была разработана структурированная анкета. Для экономии времени и для более быстрого получения необходимой информации анкетирование было проведено путем телефонного звонка жителям в рамках заранее подготовленного речевого модуля.

Генеральная совокупность в данном случае – это все жители, проживающие на территории обслуживаемого жилого фонда. В нашем случае примерно десять тысяч че-

Таблица 1.

Расчет чистого дисконтированного дохода

Наименование	месяц												Сумма, тыс. руб.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Эффект от снижения жалоб, тыс. руб.							230	340	291	449	596	669	2 574
Эффект от снижения аварий, тыс. руб.							14	12	17	14	7	15	79
Эффект от снижения штрафов, тыс. руб.								40		5			45
Суммарные эффекты, тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	243	392	308	468	603	684	2 698
Компаундированные значения суммарных эффектов, тыс. руб.	0	0	0	0	0	0	252	403	314	475	607	684	2 735
Суммарные расходы, тыс. руб.	35	75	0	0	15	320	0	0	0	0	0	0	445
Компаундированные значения суммарных расходов, тыс. руб.	38	80	0	0	16	333	0	0	0	0	0	0	467
Чистый дисконтированный доход (NPV), тыс. руб.													2 267

ловек, проживает в жилфонде ООО «Квартал».

В случае качества оказания услуг ценность данных велика, затраты незначительные, поэтому было принято решение, что оптимальный объем выборки – порядка 250 респондентов [5]. Именно столько квартир и было опрошено.

Важно, что анкетирование жителей на предмет качества оказываемых услуг было проведено дважды: до и после эксперимента, который состоял во внедрении выбранного инструмента управления качеством в организацию работы компании ООО «Квартал».

Собранные сведения были проанализированы количественными статистическими методами. В результате было установлено, что до проведения эксперимента качеством предоставляемых ООО «Квартал» услуг были довольны 38% жителей, а после внедрения процессного подхода 61% жителей.

### Заключение

Все инструменты управления качеством имеют свои достоинства и недостатки. Однако, как показали исследования, в центре каждой системы лежит процессный подход.

Предприятиям жилищно-коммунальной сферы нужно начать работу по повышению качества, оказываемых услуг, с использования процессного подхода. В дальнейшем нужно взять лучшее из современных инструментов управления качеством, тщательно проанализировать с точки зрения соответствия современным российским условиям и возможности применения к жилищно-коммунальному хозяйству и только тогда выстраивать основу стратегии повышения качества.

Качество услуг в жилищно-коммунальном хозяйстве определяется качеством порождающих их процессов, следовательно, к системе управления предприятий ЖКХ нужно предъявлять высокие требования.

### Литература

1. Лабазова Е.В. Основные положения развития контроллинга промышленного предприятия // Вестник Московского государственного областного университета – Серия «Экономика». – 2009. – №2. – С. 93–95.
2. Блинов А., Рудакова О., Захаров В., Захаров И., Реинжиниринг бизнес-процессов. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 344 с.

3. Четыркин Е. М., Финансовая математика. – М.: Дело, 2008. — 400 с.

4. Антилл Н., Ли К., Оценка компаний. Анализ и прогнозирование с использованием отчетности по МСФО. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 440 с.

5. Голубков Е.П., Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Финпресс, 2005. – 464 с.

### References

1. Labazov E.V. Basic aspects of development of controlling industrial enterprises // Vestnyk Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta – Seriya “Ekonomika”. – 2009. – №2. – С. 93–95.
2. Blinov, O. Rudakova, Zakharov Century, Zakharov I., Reengineering of business processes. – M: Unity-Dana, 2010. – 344 С.
3. Chetyrkin E. M., Financial mathematics. – M: Delo, 2008. – 400 С
4. Antilles N., If K., Valuation of companies. Analysis and forecasting with the use of IFRS. – M: Alpina Business books, 2013. – 440 S.
5. Golubkov H.E., Marketing research: theory, methodology and practice. – M: Finpress, 2005. – 464 S.