

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

© 2009 Б.А. Колотилин, Ж.В. Селезнева*

Ключевые слова: система сбалансированного управления, стратегическая карта, система сбалансированных показателей, жилищно-коммунальное хозяйство, управляющая компания.

Разработана стратегическая карта для реализации сбалансированного подхода к управлению жилищно-коммунальным хозяйством. Предложена сбалансированная система показателей для компании, управляющей жилищным фондом, открывающая новые возможности в принятии управленческих решений.

В сложившейся ситуации совершенствование системы управления жилищным фондом является определяющим фактором дальнейшего развития рыночных отношений в сфере жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ). Действующая на данный момент система оценки результатов деятельности управляющих компаний (УК) не достаточно полно соответствует современным рыночным отношениям. Для повышения эффективности управления в УК необходима система показателей, базирующихся как на финансовой, так и нефинансовой информации, учитывающей изменения во внешней среде.

Показатели, строящиеся на данных финансовой отчетности, дают количественно-стоимостную измеряемую характеристику явлений и процессов. Только их использование не дает нужного эффекта оперативности управления. Базирующиеся на нефинансовой информации показатели могут давать своевременные сигналы и информацию для изменений в бизнес - деятельности, они менее подвержены искажениям вследствие влияния неконтролируемых факторов. Однако с ними зачастую связаны трудности их количественного измерения. Подобные сложности сопутствуют количественному измерению показателей, оценивающих цели управления нематериального характера. В этих случаях целесообразно прибегать к показателям, косвенно оценивающим какое-либо явление.

Для построения системы стратегического управления необходимо структурировать

стратегию УК на конкретные стратегические цели, детально отображающие различные стратегические аспекты. При интеграции индивидуальных целей могут быть установлены причинно-следственные связи между ними таким образом, чтобы полный набор целей отображал стратегию УК.

Управление по ключевым показателям деятельности представляет собой достаточно актуальную для жилищно-коммунального хозяйства. При построении сбалансированной системы показателей деятельности в сложном жилищно-коммунальном комплексе очень важным является их набор в соответствии с поставленными целями сбалансированного управления.

В сбалансированной системе показателей должны присутствовать такие, которыми оцениваются полученные результаты, и те, которые отражают процессы, способствующие получению этих результатов. Эти группы показателей должны быть логически увязаны друг с другом и трансформироваться друг в друга.

При составлении сбалансированной системы показателей стратегия обычно раскладывается по четырем перспективам¹:

- ◆ финансовое положение компании;
- ◆ потребители компании;
- ◆ внутренние бизнес-процессы;
- ◆ развитие компании и ее персонал.

В условиях формирования системы управления ЖКХ на основе сбалансированного подхода предлагается использовать стра-

* Колотилин Борис Александрович, доктор технических наук, кандидат экономических наук, профессор Самарского государственного архитектурно-строительного университета; Селезнева Жанна Владимировна, ст. преподаватель Самарского государственного архитектурно-строительного университета. e-mail: SJV-74@mail.ru.

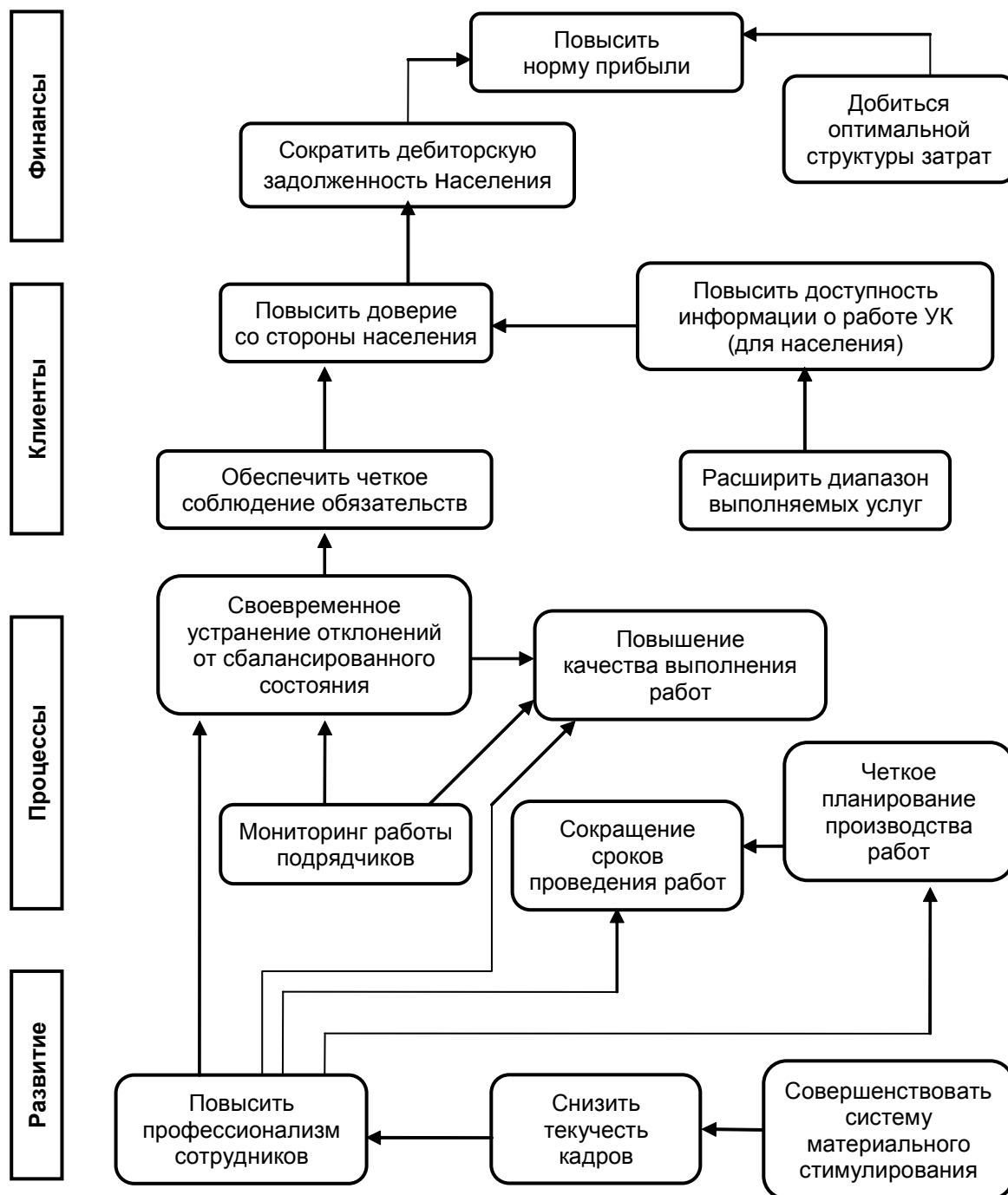


Рис. Стратегическая карта управляющей компании

тегические карты развития ЖКХ. Стратегическая карта представляет собой схему для логичного и четкого изложения и разъяснения стратегии (см. рисунок).

Карта составляется по каждому году стратегического плана развития ЖКХ и содержит следующую информацию:

- ♦ описание задач, которые намеревается решить управляющая компания;
- ♦ показатели, с помощью которых представляется возможным оценить степень оптимальности решения задач;

- ♦ целевые показатели развития ЖКХ;
- ♦ изложение способов достижения целей развития ЖКХ в стратегическом плане.

Причинно-следственные соотношения, отраженные на стратегической карте, позволяют компании сбалансировано обеспечивать поддержку выполнения стратегии. Обычно о деятельности организации судят по итогам финансового анализа, определяющего качество использования материальных активов. Причинно-следственные связи, указанные в стратегической карте, показывают, каким об-

разом нематериальные активы преобразуются в материальные (финансовые) результаты².

Таким образом, кроме простого понимания сущности стратегии, карты обеспечивают основу создания системы управления для ее реализации самым эффективным и быстрым путем. Создание стратегической карты - необходимый шаг для определения целей и показателей, а также причинно-следственных связей между ними.

Сбалансированная система показателей (ССП) выдвигает на первый план более важ-

ные и интегрированные наборы показателей, связывающие потребителей ЖКУ (население), производство, персонал и систематическую деятельность, направленную на долгосрочный финансовый успех. М.Е. Коновалова³ справедливо отмечает, что "достижение сбалансированности необходимо воспринимать не как разовое действие, а как непрерывный процесс".

На основе стратегической карты была разработана сбалансированная система показателей (см. таблицу).

Сбалансированная система показателей для компании, управляющей жилищным фондом

Стратегическая цель (стратегическая карта)	Показатели	Методы расчета
1	2	3
Перспектива "Финансы"		
Повысить норму прибыли	Показатель прибыльности (рентабельности) $\geq 8\%$	Основная модель для расчета показателей рентабельности - отношение величины полученной отдачи в виде дохода к вложенным средствам или величине хозяйственного оборота: $P = \frac{D}{C} \cdot 100\%,$ где P - показатель рентабельности, %; D - доход от вложенных средств, руб.; C - сумма вложений в хозяйственную деятельность или величина хозяйственного оборота, руб.
Сократить дебиторскую задолженность населения	Процент оплаты населением ЖКУ $\geq 95\%$	Отношение фактической суммы платежей к начисленной: $П = \frac{\Phi}{Н} \cdot 100\%,$ где П - процент фактической оплаты, %; Φ - фактически поступившая сумма от населения, руб.; Н - начисленная сумма за ЖКУ, руб.
Добиться оптимальной структуры затрат	Совокупные затраты в процентах от плановой выручки Коэффициент экономии затрат $\leq 0,9$	Использование плановой выручки позволяет иметь стабильный базис. Этот показатель может быть дополнен другими показателями (например, изменение производственных и административных затрат), а также коэффициентом экономии затрат: $K_э = \frac{З_т}{З_б},$ где $З_т$ - издержки производства работ в текущем году, руб.; $З_б$ - издержки производства работ в базовом году, руб.
Перспектива "Клиенты"		
Повысить доверие со стороны населения	Активность населения в оформлении договоров $\geq 0,9$ Показатель удовлетворенности населения $\geq 0,85$	Предлагается измерять процентом заключенных договоров с собственниками $П = \frac{K_д}{K_с} \cdot 100\%,$ где $K_д$ - количество собственников, заключивших договор; $K_с$ - количество всего собственников, а также показателем удовлетворенности населения качеством услуг

Продолжение таблицы

1	2	3
		$P_y = \frac{K_y}{K},$ <p>где P_y - показатель удовлетворенности населения; K_y - количество участвующих в опросе, удовлетворенных качеством работы УК; K - общее количество участвующих в опросе</p>
Повысить доступность информации о работе УК (для населения)	Показатель доступности информации для населения $\geq 0,85$	<p>Проводить опрос среди населения на предмет их удовлетворенности доступностью информации о работе УК (реклама по телевидению, сайт УК в сети Интернет, объявления на стендах).</p> $P_{ди} = \frac{K_{и}}{K},$ <p>где $P_{ди}$ - показатель доступности информации; $K_{и}$ - количество участвующих в опросе, удовлетворенных доступностью информации; K - общее количество участвующих в опросе</p>
Расширить диапазон выполняемых услуг	Процент объема дополнительных услуг в общем объеме $\geq 10\%$	<p>Проводить регулярные исследования требований населения методами наблюдений, опросов (анкетирование, личные беседы), экспертных оценок. Исследования показывают, что собственники квартир готовы платить за дополнительные услуги и хотят, чтобы эти услуги были выполнены качественно.</p> $P_d = \frac{D_y}{O_y} \cdot 100\%,$ <p>где P_d - процент объема дополнительных услуг, %; D_y - объем дополнительных услуг, руб.; O_y - общий объем услуг, руб.</p>
Добиться четкого выполнения обязательств	Удельный вес выполнения работ без отклонений по срокам и качеству от норматива $\geq 0,85$	<p>Данные об объеме предоставленных услуг и выполненных работ, а также эффективность работы по заявкам от населения определяются постоянно действующей комиссией района. Удельный вес выполнения работ без отклонений по срокам и качеству от норматива можно рассчитать:</p> $y_n = \frac{Q_n}{Q},$ <p>где Q_n - объем работ, выполненных в течение отчетного периода без отклонений по срокам и качеству от норматива; Q - общий объем работ</p>
Перспектива "Процессы"		
Повышение качества выполнения работ	Показатель соответствия качества нормам	<p>Предлагается измерять уровень качества с помощью статистических методов обработки данных удовлетворенности населения по шкале оценки качества (отлично-хорошо-удовлетворительно) для разработки мероприятий по улучшению качества в соответствии с требованиями клиентов</p>
Сокращение сроков проведения работ	Процент отклонения по срокам выполнения работ $P_{oc} \rightarrow 0$ Показатель сокращения времени выполнения работ $\geq 0,95$	<p>Процент отклонения по срокам выполнения работ:</p> $P_{oc} = P - \frac{\Phi}{\Pi} \cdot 100\%,$ <p>где P_{oc} - процент отклонения по срокам выполнения работ; Φ - фактическое время выполнения работ; Π - запланированное время выполнения работ. Показатель сокращения времени выполнения работ:</p> $P_{cb} = \frac{T_T}{T_6},$ <p>где P_{cb} - показатель сокращения времени выполнения работ; T_T - время выполнения работ в текущем году; T_6 - время выполнения работ в базовом году</p>

1	2	3
Четкое планирование производства работ	Показатель равенства фактического производства работ запланированному	$P_p^{\text{план}} = P_p^{\text{факт}}$, где $P_p^{\text{план}}$ - производство работ по плану; $P_p^{\text{факт}}$ - производство работ по факту.
Своевременное устранение отклонений от сбалансированного состояния	Коэффициент устранения отклонений $\leq 0,9$	$K_{yo} = \frac{T_T}{T_6}$, где K_{yo} - коэффициент устранения отклонений; T_T - количество времени на устранение отклонений в текущем году, ч.; T_6 - количество времени на устранение отклонений в базовом году, ч
Мониторинг работы подрядчиков	Оценка и критерии качества выполняемых работ	Применять оценки и критерии качества работы подрядчиков с помощью шкалы оценки качества. Оказание всего перечня услуг, предусмотренных условиями договора, соблюдение сроков выполнения работ
Перспектива "Развитие"		
Повысить профессионализм сотрудников	Степень достижения желаемого уровня квалификации Процент сотрудников, прошедших повышение квалификации $\geq 30\%$	- Сравнение план/факт по квалификации персонала и профилю требований к должности - Средний стаж работы по специальности - Разработка плана повышения квалификации менеджером по работе с персоналом - Сдача экзаменов на знание нормативных документов
Снизить текучесть кадров	Показатель текучести кадров $\leq 7\%$	Число ключевых сотрудников, покинувших компанию, к общему числу ключевых сотрудников: $T = \frac{K_y}{K} \cdot 100\%$, где T - показатель текучести, %; K_y - число уволившихся ключевых сотрудников; K - общее число сотрудников
Совершенствовать систему материального стимулирования	Варианты премирования 20-50 % от основного оклада	- Премирование за соблюдение сроков выполнения работ высокого качества - Премирование за реализованные рацпредложения - Премирование за большой стаж работы в сфере ЖКХ по итогам года - Премирование за рост производительности

С помощью разработанной таким образом системы сбалансированных показателей отслеживается ход реализации стратегии управления и происходит корректировка ее в соответствии с изменившимися условиями деятельности в жилищно-коммунальном хозяйстве.

¹ Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. М., 2006. 416 с.

² Внедрение сбалансированной системы показателей: Пер. с нем. М., 2008. 478 с.

³ Коновалова М.Е. Сбалансированность структуры и факторы, ее определяющие // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. Самара, 2007. № 5(31). С. 97-101.

Поступила в редакцию 13.02.2009 г.