

## ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫЕ УСЛУГИ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ ЖКХ)

© 2011 Д.С. Гребенюк\*

**Ключевые слова:** совершенствование системы управления, жилищно-коммунальный комплекс, диагностика состояния организации.

Рассмотрен вопрос повышения эффективности системы управления на примере организации жилищно-коммунального комплекса. Качество услуг ЖКХ в России остается на очень низком уровне. Предприятия данной отрасли не приносят ожидаемых прибылей. Представленная методика оценки организаций дает возможность управлению выявить слабые стороны. За счет организации системы управления бизнес-процессами руководству будет легче отслеживать негативные изменения и вовремя реагировать на возникающие последствия.

В новых экономических реалиях у государства не хватает возможностей и свободных ресурсов, чтобы эффективно управлять жилищно-коммунальной сферой на уровне страны. Эта сфера должна стать самостоятельным и саморазвивающимся организмом, функционирование которого возможно только при условии создания нормальной конкурентной среды на рынке жилищно-коммунальных услуг (далее - ЖКУ).

Уникальность отрасли в производственном смысле состоит в жесткой технологической привязке ее объектов один к одному и к местности, а также в стохастичности производственного процесса и в физико-технической предопределенности количественных параметров деятельности предприятий ЖКХ и ее экономической оценки. Это не единственная характеристика уникальности сферы ЖКУ. Социальная специфика деятельности предприятий ЖКХ состоит в незамещаемости, неисключаемости, комплексности и незаменимости ЖКУ, их ярко выраженной социальной направленности, отсутствии вещественной формы произведенных услуг и в зависимости объема их производства от потребления, а также в разноуровневости управления и ведомственной разобщенности<sup>1</sup>.

По данным Министерства регионального развития РФ, в жилищно-коммунальном комплексе страны функционирует более 52 тыс. предприятий, на которых работает 4,2 млн. чел., обслуживающих систему жизнеобеспе-

чения 1092 городов и 1872 поселков. Основные фонды отрасли ЖКУ составляют четвертую часть основных фондов страны. Пространственная дисперсия размеров жилого фонда страны в разрезе федеральных округов очень велика и является отражением различий в предшествующих институциональных траекториях территорий.

Блок проблем начинается с характеристики итогов рыночной трансформации системы ЖКХ в России, которая находится в русле мер по реализации единой государственной жилищной политики. ЖКХ нуждается в государственной поддержке. Со стороны государства разработан ряд целевых программ, таких как "Социальное развитие села до 2012 года", программа "Чистая вода" и др., которые направлены на улучшение качества жизни населения путем создания и ремонта объектов инженерной инфраструктуры. Но недостаточный уровень финансирования данных программ в 2009 и 2010 гг. не дает ожидаемого эффекта, выражающегося в количественном и качественном улучшении существующих основных средств (газопроводы, объекты водоснабжения и водотока, дороги). В немалой степени это происходит из-за незначительных объемов государственного финансирования воспроизводства основных фондов ЖКХ в сравнении с потребностью. Предусмотренные государственными программами суммы бюджетного финансирования на капитальный ремонт,

\* Гребенюк Денис Сергеевич, ст. преподаватель Омского филиала НОУ ВПО "Московская финансово-промышленная академия". E-mail: grebenyuk\_denis@mail.ru.

модернизацию и реконструкцию объектов ЖКХ в период до 2012 г. составляют немногим более 10% от потребности (240 млрд. руб. - в жилищной сфере и 48,6 млрд. руб. - в коммунальной при общей сумме необходимых инвестиций, оцениваемой в 2,0 трлн. руб.).

Производственная структура коммунальных предприятий претерпела значительные изменения. Их численность по сравнению с началом 1990-х гг. увеличилась в 2 раза, однако главным результатом явилось то, что из 52 тыс. предприятий, работающих на рынке жилищно-коммунальных услуг, свыше половины (53,9%) - это мелкие предприятия, относящиеся к малому бизнесу.

В Омском регионе данная проблема усугубляется привлечением на рынок сторонних организаций (из других регионов), хотя и на местном рынке очень большая конкуренция. В настоящее время на рынке жилищно-коммунальных услуг в Омской области существует более 60 компаний, из них 90% являются обществами с ограниченной ответственностью. Даже при такой удачной юридической форме предприятия не используют всех возможностей коммерческой организации и терпят финансовые проблемы.

Следовательно, *возникает необходимость в совершенствовании на региональном уровне системы управления жилищным фондом и объектами коммунальной инфраструктуры и в разработке комплексного подхода к созданию экономического механизма управления предприятиями*

*жилищно-коммунального комплекса, которые являются материальной базой производства жизнеобеспечивающих услуг.*

Одним из перспективных подходов адаптации системы ЖКХ к современным условиям и эффективного управления организаций в данной отрасли является процессный подход<sup>2</sup>.

Но в настоящее время большинство предприятий проводит улучшение бизнес-процессов как единовременный процесс для достижения эффективности предпринимательской деятельности в краткосрочном периоде. Данный подход не обеспечивает успешного развития организации в будущем, поэтому необходимо внедрить *систему управления бизнес-процессами (СУБП)* в управление предпринимательской структурой для непрерывного развития организации в перспективе<sup>3</sup>.

*Система управления бизнес-процессами* - построение модели и регулирование действующей системы бизнес-процессов в организации на основе создания информационной базы, позволяющие оперативно, а главное эффективно управлять процессами в организации со стратегической ориентацией их на требования рынка и клиентов, а также создающие условия для непрерывного развития предпринимательских структур (рис. 1).

Схема показывает, что прежде чем перейти к изменениям в организации, необходимо провести диагностику ее состояния. Для этого воспользуемся следующим подходом, состоящим из трех этапов (расчеты покажем на примере деятельности предприятия ЖКХ Омской области).

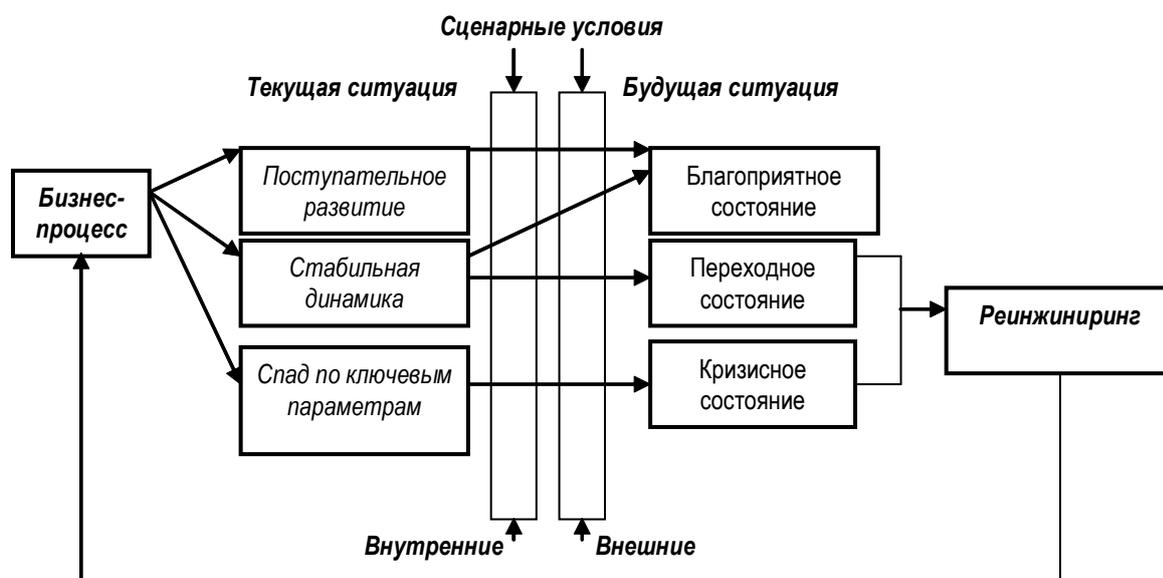


Рис. 1. Система управления бизнес-процессами

I этап диагностики - расчет экономического потенциала бизнес-процессов предприятия.

Экономический потенциал состоит из трех локальных показателей: имущественный, инновационный и кадровый потенциалы. Для производственного потенциала, например, используются следующие показатели (табл. 1).

равления квалификационным требованиям к занимаемой должности (вырос в 2009 г. на 2,3%).

4. Социально-психологическое направление (*Кс-п*) - коэффициент текучести кадров с учетом причин, указываемых в заявлении на увольнение по собственному желанию (не-

Таблица 1

Компоненты, формирующие имущественный потенциал бизнес-процессов

Показатели имущественного потенциала	Алгоритм расчета показателей имущественного потенциала	
	2008 г.	2009 г.
$P_{im1}$ - доля основных средств в общем объеме совокупных активов	$P_{im1} = \frac{30687,559}{45140,228} = 0,6798$	$P_{im1} = \frac{30568,936}{42250,173} = 0,7235$
$P_{im2}$ - доля активной части основных средств	$P_{im2} = \frac{27551,631}{30687,559} = 0,8978$	$P_{im2} = \frac{29064,368}{30568,936} = 0,9508$
$P_{im3}$ - коэффициент годности основных средств	$P_{im3} = \frac{30687,559}{41721,805} = 0,7355$	$P_{im3} = \frac{30568,936}{43450,780} = 0,7035$
$P_{im4}$ - коэффициент обновления основных средств	$P_{im4} = \frac{528,933}{41721,805} = 0,0127$	$P_{im4} = \frac{-118,623}{43450,780} = -0,0027$
$IP_{im}$ - результирующий коэффициент	$IP_{im} = \sqrt{1,8092} = 1,3451$	$IP_{im} = \sqrt{1,9224} = 1,3865$

Для общей оценки работы бизнес-процессов потенциалы агрегируются. Если существует отрицательная тенденция (при сравнении агрегированных показателей за 2 года), то предприятие не сможет развиваться. Возникает необходимость перестройки бизнес-процессов.

II этап диагностики - оценка эффективности функционирования управления бизнес-процессами.

Обобщающим показателем состояния системы управления принимается показатель эффективности управления (*Кэу*). В 2008 г. он составил 2779 тыс. руб., а в 2009 г. снизился до 2058 тыс. руб., что показывает снижение эффективности управления предприятием.

Теперь рассмотрим все основные функциональные направления управленческой деятельности<sup>4</sup>.

1. Экономическое направление (*Кэ*) - соотношение чистой прибыли и управленческих расходов (в 2008 г. составляло 0,429, а в 2009 г. уже 0,181).

2. Техническое направление (*Кт*) - коэффициент обеспеченности техническими средствами управленческих коммуникаций (в 2008 г. - 0,826, в 2009 г. - 0,835).

3. Кадровое направление (*Кк*) - коэффициент соответствия работников аппарата уп-

сколько улучшился (0,7) за счет большего приема на работу сотрудников).

5. Информационное направление (*Ки*) - наличие информационных технологий для подготовки, обработки, хранения и поиска основной информации, необходимой для принятия управленческих решений, на предприятии существует в виде разнообразного программного обеспечения (на уровне 0,95).

6. Организационное направление (*Ко*) - показатель организованности систем управления бизнес-процессами, определяемый на основе сопоставления плановых и фактических сроков контролируемого события (довольно низок и составляет 0,65).

После проведенного анализа видно, что особое внимание при реинжиниринге требуется уделить эффективности управленческих расходов и организованности (сбалансированности) систем управления.

Далее сопоставим результаты оценки с пороговыми значениями (табл. 2).

После общей оценки основных функциональных направлений переходим к оценке организационной структуры предприятия (табл. 3).

Из рассчитанных показателей видно, что организационная структура неэффективна, вследствие того что нормы управляемости нарушены, т.е. на предприятии существует неэффективное управление.

Таблица 2

**Минимально допустимые значения**

Показатели	<i>Кэ</i>	<i>Кт</i>	<i>Кк</i>	<i>Кс-п</i>	<i>Ки</i>	<i>Ко</i>
Фактическое значение 2009 г.	0,2	0,84	0,8	0,7	0,95	0,65
Пороговое значение	0,6	0,8	0,6	0,6	0,9	0,9
Оценка показателей	-	+	+	+	+	-

Таблица 3

**Количественные оценки организационной структуры, 2009 г.**

Показатели	Размер показателя
1. Структурный коэффициент централизации	$K_{сц} = 7/10 = 0,7$
2. Количественный коэффициент централизации	$K_{кц} = 81/102 = 0,79$
3. Коэффициент централизации управления	$K_{цу} = 28/34 = 0,82$
4. Коэффициент соблюдения норм управляемости	$K_{упр} = 6/10 = 0,6$

Таблица 4

**Подсистемы оценки системы управления**

Показатели	Динамика показателей	Результат (-,+)
1. Эффективность управленческих решений	1. Коэффициент эффективности уменьшается на 43,3% 2. Коэффициент экономической добавленной стоимости уменьшается на 50,7% 3. Коэффициент отдачи затрат на управление уменьшается на 42%	- - -

Таблица 5

**Определение весов для показателей функциональных зон**

Показатели	Ранг ( <i>U<sub>i</sub></i> )	Вес ( <i>P<sub>i</sub></i> )
1	2	3
<b>Система зон, отражающая "стабильность"</b>		
<b>Производственная функциональная зона</b>		
Рентабельность продукции	5	0,36
Темп роста (снижение) товарной продукции	4	0,29
Фондоотдача	3	0,21
Коэффициент использования мощности предприятия	2	0,14

Проанализируем подсистемы оценки системы управления, пример приведем по одной подсистеме - эффективность управленческих решений (табл. 4).

Оценка системы управления показала ее неэффективность (минусов больше, чем плюсов), соответственно, необходимо реструктурировать данную систему для более эффективного принятия управленческих решений.

*III этап диагностики* - анализ устойчивого развития предприятия с помощью выделения его функциональных зон.

Для данного вида анализа проведем ранжирование функциональных зон предприятия по степени значимости для устойчивого развития предприятия. Для этого необходимо определить веса для показателей внутри каждой функциональной зоны методом ранговых

оценок. Для производственной функциональной зоны ранг и вес показаны в табл. 5.

Далее после расчетов всех показателей, характеризующих функциональные зоны, подсчитывается агрегированный показатель для каждой из зон. Пример для производственной зоны представлен в табл. 6.

После проведенного анализа получились следующие агрегированные показатели: производственная зона - 0,24; финансовая зона - 0,24; организационная зона - 0,44; зона управления персоналом - 0,36; маркетинговая зона - 0,27; зона НИОКР и инноваций - 0,67; зона логистики - 0,5.

Теперь определим позицию анализируемого предприятия, в которой оно находилось в 2009 г. Для этого используем трехмерную матрицу "устойчивость - развитие" (рис. 2).

Таблица 6

Процесс формирования агрегированного показателя устойчивости

Показатели	Результат классификации по подмножествам				Узловые точки
	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$\alpha_i$
$U_1$	0	1	1	1	0,1
$U_2$	0	0	0	0	0,5
$U_3$	1	0	0	0	0,9
Уровень значимости, $U_i$	5	4	3	2	14
Вес, $p_j$	0,36	0,29	0,21	0,14	1
Промежуточные вычисления	0,9	0,1	0,1	0,1	
Агрегированный показатель, $Z_1$	0,39				

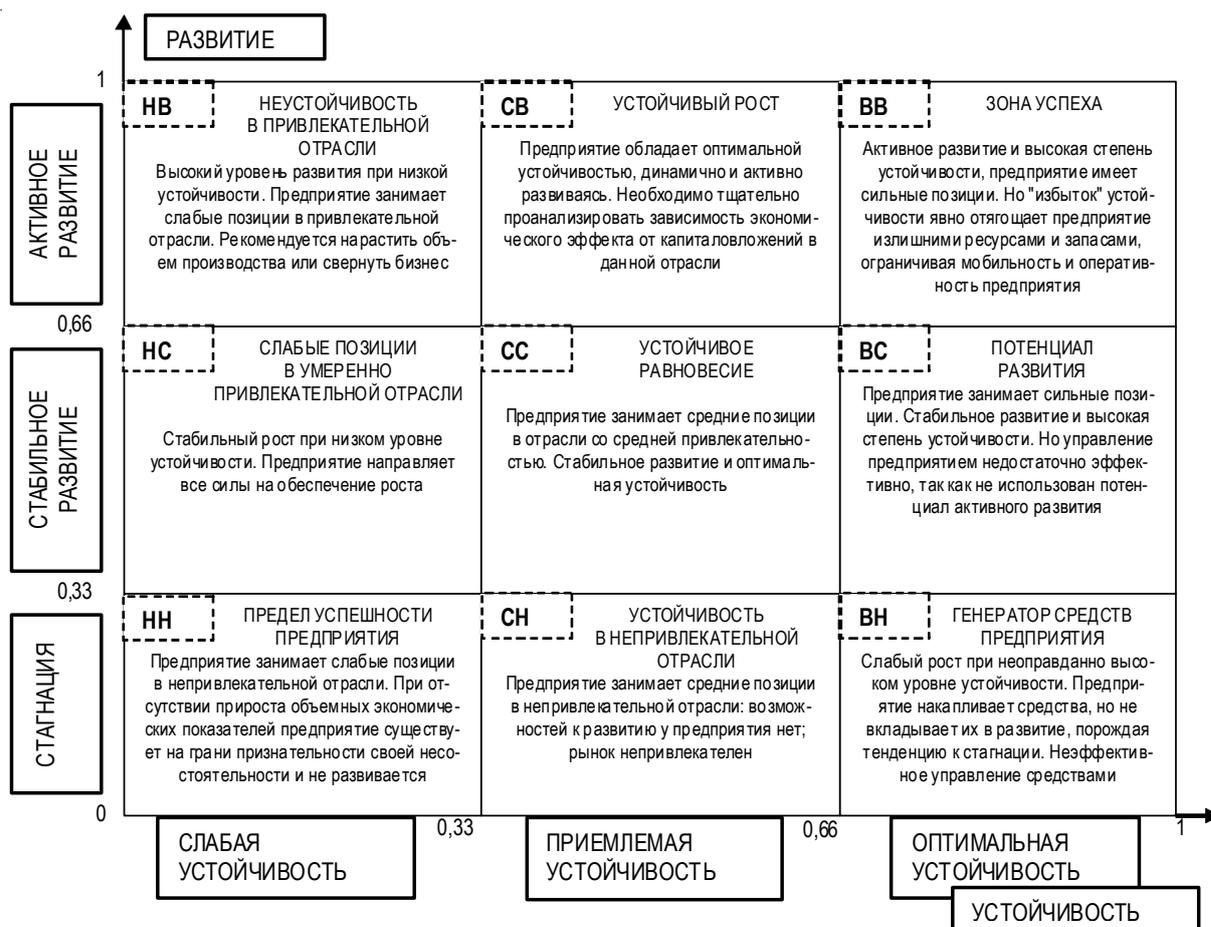


Рис. 2. Позиционная трехмерная матрица

Граничные значения квадратов матрицы задаются в соответствии с технологией разработки трехуровневой классификации. Интегральные показатели принимают значение  $[0,32; 0,48]$  - это означает, что предприятие занимает квадрат НС (слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли). Так как интегральные показатели принимают значения в пределах от 0 до 1, то попадание в интервал  $[0; 0,33]$  будет соответствовать низкому уровню как устойчивости, так и развития, значения интервала  $[0,33; 0,67]$  - среднему

уровню, а  $[0,67; 1]$  - высокому уровню. Это положение не самое лучшее, необходимо разработать мероприятия, которые хотя бы дали возможность для устойчивого развития.

Далее разрабатываются мероприятия, которые должны обеспечить более высокую позицию не только финансового состояния, но и конкурентоспособности. Данный процесс состоит тоже из трех этапов:

1) выявление зон, в которых существуют неэффективные бизнес-процессы (обратный реинжиниринг);

2) разработка мероприятий по улучшению бизнес-процессов (прямой реинжиниринг) по результатам обратного реинжиниринга;

3) определение эффективности проведенного реинжиниринга бизнес-процессов и сравнение основных экономических показателей деятельности организации до и после внедрения всех мероприятий.

По итогам проведенного исследования предложен механизм создания единой информационной базы для ускорения принятия управленческих решений на основе создания

расчетно-кассового центра, обеспечивающего сквозные расчеты формирования сводно-аналитической документации и распределения денежных средств между организациями ЖКХ - поставщиками услуг.

---

<sup>1</sup> Государство в рыночной экономике : сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф. Пенза, 2002.

<sup>2</sup> *Жданов С.А.* Основы теории экономического управления предприятием : учебник. М., 2000.

<sup>3</sup> Методы управления затратами и качеством продукции : учеб. пособие / В.Э. Керимов [и др.]. М., 2002.

<sup>4</sup> *Герчикова И.Н.* Менеджмент : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М., 1995.

*Поступила в редакцию 19.01.2011 г.*