

ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫМИ УСЛУГАМИ

© 2011 С.М. Хаирова, Д.С. Гребенюк*

Ключевые слова: жилищно-коммунальные услуги, процессное управление, бизнес-процесс.

Рассмотрен вопрос повышения эффективности управления жилищно-коммунальными услугами путем перехода предприятий жилищно-коммунального хозяйства на процессно-ориентированное управление. Дано понятие услуги как процесса, а также осуществлено сравнение методов процессного управления предприятием, которые применяются в настоящее время в российской и зарубежной практике.

Многое в работе жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) зависит от правильной и эффективной его организации. В настоящий момент организационная структура ЖКХ чрезвычайно усложнена и зачастую не выполняет возложенных на нее задач. Возможный выход из сложившейся в российском ЖКХ ситуации видится в развитии территориального рынка, увеличении его емкости. В этих условиях начинается ощущаться *потребность в более глубокой реорганизации сложившейся структуры управления жилищно-коммунальной сферой*. В настоящее время интенсивно происходит реструктуризация предприятий, связанная с уменьшением численности, изменением внутренней структуры, с совмещением различных функций. В такой организационной перестройке ЖКХ появляется потребность в четкой систематизации действий к изысканию новых подходов к управлению в сфере ЖКХ, причем, по нашему мнению, необходим переход сферы ЖКХ на процессно-ориентированное управление.

Это утверждение основывается на исследовании понятия "услуга", когда было установлено, что большинство зарубежных ученых рассматривают услугу как процесс.

В исследованиях профессора маркетинга и декана факультета маркетинга Шведской школы экономики и делового администрирования К. Гренрооса *услуга описывается как процесс*, включающий серию (или несколько) неосязаемых действий, которые по необходимости происходят при взаимодействии между покупателями и обслуживающим персоналом, физическими ресурсами, системами предприятия - поставщика услуг¹.

Последователь американской школы маркетинга Р. Малери также акцентирует внимание на том, что *услуга - это процесс*, ряд действий. Данные действия могут быть инструментом для производства ценности, они могут создать ценность, но сами не являются самостоятельной ценностью.

Систематизируем определения услуги как процесса российских и зарубежных ученых (табл. 1).

Таблица 1

Услуга как процесс

Формулировка определения "услуга"	Автор
Услуга - это действие или процесс, предлагаемый одной стороной другой	К. Лавлок
Услуга как вид деятельности находится в неразрывной связи с процессом оказания или выполнения этой услуги	Л.А. Сосунова
Услуга имеет процессный характер и осуществляется как полезная трудовая деятельность, определяемая потребностью; создает новые потребительские стоимости на основе спроса и предложения между производителем и потребителем услуг	Е.А. Попов
Услуга - это согласованный процесс взаимодействия двух или более субъектов рынка, когда одни субъекты воздействуют на другие в целях создания, расширения или воспроизводства возможностей последних в получении фундаментальной пользы	А.П. Челенков
Услуга - специфический товар, представляющий собой последовательность процессов взаимодействия системы производителя и системы потребителя в удовлетворении фундаментальной пользы, существующей и имеющей потребительскую стоимость только при неразрывной связи этих систем	В.М. Семенов, О.Е. Васильева

* Хаирова Саида Миндуалиевна, доктор экономических наук, доцент, декан экономического факультета Омского государственного института сервиса; Гребенюк Денис Сергеевич, ст. преподаватель Омского филиала НОУ ВПО "Московская финансово-промышленная академия". E-mail: saida_hairova@mail.ru, grebenyuk_denis@mail.ru.

Услуга выступает как функциональный процесс, результатом которого является не только создание нового, ранее не существовавшего материально-вещественного продукта, но и изменение качества уже имеющегося созданного продукта.

Современное развитие ЖКХ прошло несколько стадий от экстенсивного до интенсивного, качественного развития ЖКХ. Настоящий период, в котором развитие осуществляется в направлении повышения качества оказываемых услуг, начался с принятием Концепции реформирования ЖКХ на 2001-2010 гг. Сегодня перед ЖКХ стоит задача совершенствования технологии оказания услуг, обеспечения их качества и повышения качества и эффективности деятельности.

Контроль за качеством услуг ЖКХ становится общественно значимым, причем проведение международных конференций по реализации стратегии TQM (Total Quality Management - Всеобщее управление качеством) на базе открытых международных стандартов качества услуг ИСО 9000 и ИСО 14000 дает представление о том, что в данный момент задача поиска резервов повышения качества услуг ЖКХ является актуальной для зарубежных организаций и отечественного ЖКХ.

Международные стандарты серии ISO 9000:2000 сделали процессный подход общепринятой нормой при управлении деятельностью и требуют, чтобы *процессы были идентифицированы, внедрены, управлялись и улучшались*. Бизнес-процесс в стандарте ISO 9001:2000 определяется как устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя².

Основная мысль заключается в том, что в рамках процессной модели бизнес предлагается рассматривать как совокупность составляющих его бизнес-процессов. В данном случае управление бизнесом должно происходить с точки зрения бизнес-процессов и их составляющих, а не с точки зрения функциональных подразделений. При этом эффективное управление деятельностью предприятия предполагает концентрацию усилий не на

отдельных функциях его структурных подразделений, а на сквозных операциях, проходящих через множество структурных подразделений, которые составляют бизнес-процессы³.

Более четко это выделяет Н.М. Абдикеев: "Сеть процессов - это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих процессов предприятия, включающих в себя все виды деятельности, осуществляемые на предприятии".

Процесс оказания услуг требует больше личного участия, внимания, контактов и получения информации от потребителей, чем это необходимо при реализации товаров, тем самым предъявляя более высокие требования к качеству процессов, а значит и к системе управления.

Следовательно, именно при процессном подходе происходит смещение акцентов с управления отдельными ресурсами и центрами затрат предприятия на управление бизнес-процессами, связывающими воедино деятельность взаимодействующих подразделений предприятия. Такой процессный подход к управлению предприятиями позволяет сконцентрироваться на получении конечного результата процесса, повышает степень скоординированности выполнения операций, резко ускоряет бизнес-процессы и повышает качество работы.

По нашему мнению, при формировании процессно-ориентированного механизма управления ЖКХ следует отталкиваться от предложенной схемы, разработанной Л.А. Сосуновой⁴, трактующей систему жилищно-коммунального хозяйства как потоки: входящие, промежуточные (внутренние) и исходящие материальные (товарно-материальные), сервисные, финансовые и информационные потоки.

С технологической точки зрения, формализующие их процессы будут потоковыми. Особенностью потоковых процессов жилищно-коммунального хозяйства является преобразование (трансформация) материальных потоков в сервисные (потоки услуг).

Из данной классификации процессов ЖКХ следует, что на предприятиях ЖКХ существуют как основные, так и вспомогательные процессы, и необходимо понимать разницу между ними.

Основные процессы - это процессы текущей деятельности предприятия, результатом которых является производство выходов, требуемых внешним клиентом.

Вспомогательные процессы предназначены для нормального функционирования основных процессов (работа офиса, хозяйственная деятельность, обучение персонала, подготовка документации).

В качестве основных методов процессного управления, определяющих характер преобразований предприятий, исследуем следующие методы (табл. 2).

ку ведет к росту затрат на производство услуг, связанных с необходимостью резервирования ресурсов на случай нарушения графиков в силу недостаточной координации взаимодействия исполнителей процессов. Значит, этот метод не в полной мере способствует эффективному удовлетворению потребностей потребителей, поскольку оперативное управление процессами осуществляется фрагментарно, на уровне отдельных участков (центров затрат).

В отличие от MRP, концепция всеобщего управления качеством (TQM) направлена на

Таблица 2

Сравнение методов процессного управления предприятием

Признаки сравнительной оценки	Метод планирования ресурсов производства (MRP)	Метод всеобщего управления качеством (TQM)	Метод реинжиниринга бизнес-процессов (BPR)
Цели процессов	Синхронизация процессов на основе сквозных планов	Синхронизация процессов на основе внедрения стандартов	Оптимизация процессов на основе организационных изменений
Характер процессов	Основные операционные процессы	Основные и вспомогательные операционные процессы	Основные и вспомогательные операционные процессы
Достоинства процессов	Прогнозирование развития видов деятельности и обоснование ресурсов на длительную перспективу	Ориентация на реализацию требований клиентов	Ориентация на системные изменения
Недостатки процессов	Резервирование ресурсов на случай отклонений в выполнении плана	Улучшение деятельности по процессам без системной увязки	Большие затраты на разработку и внедрение проекта РПБ

Применение различных методов процессного подхода обуславливают различия в характере производимых затрат и глубине структурных преобразований. В связи с этим целесообразно провести анализ различных методов процессного управления для выбора наиболее эффективных методов с позиции достижения целей преобразований, экономии используемых ресурсов на стадии разработки проекта и его эксплуатации, адаптивности к изменениям потребностей клиентов и поведения конкурентной среды.

Данные табл. 2 показывают, что одной из наиболее распространенных концепций процессного управления ресурсами предприятия является концепция MRP, которая в настоящее время выступает стандартом и поддерживается APICS (American Production and Inventory Control Society - Американское общество управления производством и запасами)⁵.

Выделенный недостаток MRP очень значимый для российских предприятий, поскольку

сквозное управление бизнес-процессами, выполняемыми взаимосвязанными подразделениями предприятия. Внедрение данного метода управления ориентируется на совершенствование существующих бизнес-процессов на основе стандартизации производства, но современные условия диктуют необходимость еще более динамичной организации бизнес-процессов, быстрой адаптации к изменяющимся рыночным потребностям, оперативного принятия стратегических решений по освоению новых видов деятельности.

Если обобщить предложенные интерпретации к пониманию процессного подхода, то можно представить следующее определение: *процесс - это поток регулируемых и контролируемых работ, идущих через подразделения предприятия, направленный на получение запланированного результата (продукта процесса) и эффективно использующий ресурсы предприятия для удовлетворения запросов клиентов.*

Данное определение имеет общую основу с понятием “услуга”. Отсюда следует, что к управлению жилищно-коммунальными услугами надо подходить как к процессно-ориентированной деятельности.

Таким образом, *бизнес-процессы - это поток процессов взаимосвязанных, взаимодействующих, регулируемых и контролируемых (владельцем процесса), образующих систему, направленную на получение запланированного результата (продукта процесса), эффективно использующий выделенные ресурсы для удовлетворения запросов клиентов предприятия.*

Следовательно, выделение бизнес-процессов, основанное на процессном подходе к управлению предприятием, тесно связано и с системным подходом, у истоков которого (активно формировался начиная с 1940-х гг.) стоял американец австрийского происхождения Людвиг фон Берталанфи и получившим развитие благодаря И.В. Блаубергу, В.Н. Садовскому, А.И. Уемову и др.

Все ученые рассматривают систему как совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных элементов, ориентированных на реализацию заданной целевой установки и имеющих способность развития за счет собственных ресурсов⁶.

Основной составляющей системы служит ее структура, как способ связи элементов системы (в нашем случае это бизнес-процессы). Причем каждый элемент системы (каждый бизнес-процесс) имеет свои свойства и функции. Однако сумма этих качеств не тождественна главным функциям и свойствам системы (функциям и свойствам предприятия). Как правило, по своим возможностям деятельность предприятия как системы всегда эффективнее, чем сумма свойств отдельных бизнес-процессов. В этом заключается суть системного синергетического эффекта.

Жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ) рассматривается как синергетическая система с неравновесной открытой матричной структурой функционирования. Синергетический эффект на начальной стадии развития ЖКХ проявляется в форме экономии финансового потенциала ЖКХ, формирования необходимых и достаточных условий организации инновационного бизнеса, а также в форме экономии времени воспроизвод-

ственного цикла за счет повышения конкурентоспособности как самого ЖКХ, так и выпускаемых услуг.

Неравновесная структура ЖКХ в отличие от равновесной позволяет повысить эффективность развития ЖКХ за счет системного взаимодействия его внутренней и внешней среды, функционирования в условиях неопределенности рыночных отношений, качества ЖКХ и услуг, наличия бифуркации - переломной точки в эффективности развития ЖКХ, реализации стратегии и тактики формирования вектора развития ЖКХ.

Поэтому при построении системы следует придерживаться основных принципов ее построения⁷:

- ◆ целостность, позволяющая рассматривать одновременно элементы системы как единое целое и в то же время как подсистему для вышестоящих уровней;
- ◆ иерархичность строения, т.е. наличие множества элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня элементам высшего уровня;
- ◆ структуризация, позволяющая анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры.

Эффективное управление должно охватывать все сферы и процессы управления, приводить к нужным результатам оперативно, производительно, при максимальном использовании производственных ресурсов и минимальных затратах, обеспечивать наилучшие экономические показатели каждого бизнес-процесса и предприятия в целом.

Таким образом, вышеобозначенные факты указывают на целесообразность и перспективность перехода предприятий ЖКХ на процессное управление. Процессный подход позволяет:

- 1) учесть такие важные аспекты бизнеса, как ориентация на конечный продукт, заинтересованность каждого конкретного исполнителя в повышении качества конечного продукта и, как следствие, заинтересованность в качественном выполнении своей работы;
- 2) более гибко реагировать на внешние и внутренние изменения;
- 3) оптимизировать обмен информацией между подразделениями.

Анализ современных требований к управлению хозяйствующих субъектов в соответ-

ствии с международными стандартами показал, что в сфере ЖКХ необходимо применение процессного подхода к управлению, так как специфика деятельности этой отрасли, характеризующаяся неравновесной структурой ЖКХ в отличие от равновесной, позволяет повысить эффективность развития ЖКХ за счет системного взаимодействия его внутренних процессов с учетом требований внешней среды.

¹ *Гренроос К.* Маркетинг и менеджмент услуг. Lexington Books, 1990.

² *Аглицкий И.А.* Реинжиниринг бизнеса: нормативно-дескриптивный подход // Фин. газ. 2001. № 41.

³ *Белых Л.П.* Реструктуризация предприятия : учеб. пособие для вузов. М., 2001.

⁴ *Сосунова Л.А.* Услуги в логистике. СПб., 1998.

⁵ *Бурменко Т.Д.* Сфера услуг: экономика. М., 2007.

⁶ *Бочаров В.В.* Методы финансирования инвестиционной деятельности предприятий. М., 1998.

⁷ Там же.

Поступила в редакцию 31.01.2011 г.