

Д.А. Ильин\*

## ВНЕДРЕНИЕ НОВОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ

В статье подчеркивается актуальность формирования новой системы управления жилищным фондом в условиях реформирования экономики России, делается вывод, что успешное решение этой задачи возможно только при системном согласовании экономической, правовой и организационной сторон и внедрении модели управления жилищным фондом в российскую практику, базирующейся на системе менеджмента качества, методике анализа и оптимизации затрат на эксплуатацию жилищного фонда, учитывающие принципы ИСО 9000: 2000.

Жилищно-коммунальное хозяйство в настоящее время является важным структурным компонентом современного поселения любого типа. Наличие электро- и тепловой энергии, газа, воды, канализационных сетей, решение проблем утилизации отходов, организации дорожного хозяйства и других выступают необходимыми условиями функционирования производственных процессов и системы жизнеобеспечения населения. От качества предоставляемых услуг зависят здоровье и работоспособность населения, а также ритмичная и эффективная работа предприятий, организаций, учреждений.

Ежегодно финансирование ЖКХ требует значительных средств, однако при этом качество предоставляемых услуг не соответствует современным требованиям, кроме того, участились случаи аварийных ситуаций на многих объектах комплекса. Многие проблемы закладываются уже на стадии строительства. Сложился подход, когда устраняются последствия катастроф вместо того, чтобы их предотвращать. Это относится ко всей сфере жилищно-коммунального обслуживания.

Существующая система управления жилищным фондом на сегодняшний день малоэффективна как с позиции затрат — высокие, при низком качестве обслуживания, так и с позиции маневренности — плохо управляемая. Не работают механизмы контроля качества, нет комплексной контрольно-оценочной системы качества, взаимосвязи «затраты — качество предоставляемых услуг».

Система экономических отношений, сложившихся в сфере ЖКХ, не отвечает современным рыночным реалиям. Это сугубо административная система, ставшая источником распространения некачественных услуг и наносящая, в конечном счете, ущерб как потребителю, так и производителю услуг.

Несмотря на актуальность разрешения назревшей проблемы (плохое состояние жилищного фонда, высокие затраты, плохая управляемость, низкое качество ЖКУ) и признание ее на самом высоком правительственном уровне, в науке на сегодняшний день недостаточное количество фундаментальных экономических исследований, раскрывающих эффективные механизмы управления жилищным фондом, что

---

\* © Ильин Д.А., 2006

Ильин Дмитрий Анатольевич — МУ «Департамент энергетики, жилищно-коммунального хозяйства и связи» г. Тольятти

не всегда позволяет обеспечить необходимый уровень качества принимаемых решений.

Вакуум фундаментальных экономических исследований заполняется нормативными документами, от внедрения в жизнь которых экономическое благосостояние потребителей услуг, да и самих предприятий ЖКХ, снижается, а затраты увеличиваются.

Следовательно, необходимо дальнейшее научное исследование проблемы, направленное на разрешение назревших противоречий (высокая плата за жилье, неэффективное расходование средств на эксплуатацию).

В условиях реформирования экономики России формирование новой системы управления жилищным фондом является одной из актуальных задач как на макроэкономическом, так и на микроэкономическом уровнях. Успешное решение этой задачи возможно только при системном согласовании экономической, правовой и организационной сторон и внедрении модели управления жилищным фондом в российскую практику, базирующейся на системе менеджмента качества и методике анализа и оптимизации затрат на эксплуатацию жилищного фонда, контрольно-оценочную систему, учитывающую принципы ИСО 9000: 2000.

Для внедрения модели управления, которая позволит более эффективно и оперативно управлять жилищным фондом, учитывая изменение качественных и экономических характеристик (оптимизация структуры управления жилищным фондом городского округа на основе показателей качества и анализа издержек на его эксплуатацию), необходимо решить следующие задачи.

1. Обобщить теоретические, экономические и правовые основы управления жилищным фондом, включая анализ действующих в мировой практике моделей управления жилищным фондом, проанализировать результаты практических решений наиболее актуальных вопросов управления жилищным фондом через призму сложившегося международного опыта и отечественной практики.

2. Выявить и обобщить современные тенденции развития системы качества в управлении жилищным фондом, обозначить основные проблемы ее развития, а также попытаться найти наиболее приемлемые в настоящее время пути их решения; выработать рекомендации по управлению жилищным фондом городского округа на основе показателей качества и издержек на его эксплуатацию.

3. Определить показатели, параметры, критерии, необходимые для эффективного управления качеством жилищного фонда, и разработать методику их определения.

4. Разработать модель управления жилищным фондом, реализующую принципы СМК версии ИСО 9000:2000.

Необходимо внедрение системы менеджмента качества в организациях, обслуживающих жилищный фонд — «...совокупность всех жилых помещений, находящихся на территории Российской Федерации» [п.1 ст.19,1].

Модель управления жилищным фондом должна реализовывать принципы СМК версии ИСО 9000:2000.

1. Ориентация на клиента (потребителя, покупателя).

Во главу угла необходимо ставить маркетинговые исследования, анализ рынка. Начав производство, менеджер должен как можно более точно знать кто, когда и по какой цене купит то, что он произведет. Иначе риск становится непомерным. Уже одного этого достаточно, чтобы изменить ныне действующую систему управления жилищным фондом и всю систему отношений между людьми в процессе работы.

Во-первых, не ограничиваться простым удовлетворением формальных требований клиента, зафиксированных в договоре, технических условиях или иных документах, а пытаться спрогнозировать невысказанные желания клиентов и постараться удовлетворить их. Установленные и предполагаемые потребности потребителя надо перевести в требования к качеству. Требование определяется как «...потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным» [2].

Во-вторых, если подходить к каждому потенциальному клиенту индивидуально, то это приведет к таким далеко идущим последствиям, как отказ от принципов массового производства. Речь идет не об уменьшении объемов производства жилищно-коммунальных услуг. Скорее, наоборот, об их увеличении благодаря расширению спроса при индивидуальном подходе.

## 2. Ведущая роль руководства.

Системы управления организациями, руководство проектами, создание и использование систем качества — все это области деятельности, не способные выжить без лидерства. Более того, лидерские функции нельзя делегировать иначе, чем вместе со всеми остальными должностными обязанностями. Руководитель, который не может или не хочет стать лидером, ведет свою организацию к катастрофе. Ее наступление — это только вопрос времени.

Лидер — это как раз такой человек, которому не надо пользоваться силой и преодолевать сопротивление, поэтому при прочих равных условиях наличие лидера обеспечивает колоссальные конкурентные преимущества.

## 3. Вовлечение персонала.

При усложнении структуры организации увеличивается число уровней управления, растет число управленцев, быстро идет процесс бюрократизации организации. И это, несомненно, отрицательно влияет на судьбу организации, на вероятность ее выживания.

Первый шаг к налаживанию отношений в команде — это делегирование полномочий. Решения и действия тем эффективнее, чем ближе к источнику информации расположен механизм принятия решений. Делегирование полномочий основано на доверии, а доверие — один из самых важных элементов атмосферы, предназначенной для эффективной работы на жестких рынках. Оно создает предпосылки для открытости информационных потоков в команде, их прозрачности. Прозрачность информационных потоков в свою очередь способствует вовлеченности персонала и делегированию полномочий.

Новая задача в отношении персонала — это превращение наемных работников в сотрудников. Сотрудник, в отличие от наемного работника, разделяет культуру и ценности организации, он готов, если потребуется, разделить и ее судьбу. Значит, надо стремиться к тому, чтобы индивидуальные цели каждого сотрудника так или иначе совпадали с целями организации.

Важным условием вовлеченности сотрудников представляется отказ от фиксированных окладов и связывание материального стимулирования с коммерческими результатами организации. Сотрудник не получает от начальства оклад, а сам зарабатывает себе на жизнь интересным творческим трудом, в процессе которого руководители всячески помогают ему в этом. Бизнес в жилищно-коммунальной сфере должен становиться все более социально ориентированным, так как чем жестче рынок, тем важнее использовать интеллектуальный потенциал всех сотрудников.

#### 4. Процессный подход.

Все виды действий, совершаемых в некоторой организации, имеет смысл рассматривать как процессы. Под процессами понимаются логически упорядоченные последовательности этапов (шагов, элементов), преобразующих входы в выходы.

Метапроцесс обеспечивает систематический подход к выявлению и описанию всех процессов, представляющих интерес для качества и управления вообще. Организация должна стремиться описывать метапроцессы и разрабатывать свои стандарты, инструкции на основе этих описаний.

Для систем качества крайне важно рассматривать каждый элемент любого бизнес-процесса как процесс, имеющий своих потребителей и поставщиков, свои входы и выходы.

Бизнес-процессы характеризуются тем, что имеют конкретного потребителя, готового платить за их результаты, они и существуют до тех пор, пока есть этот потребитель. Организация и систематизация бизнес-процессов осуществляются не так, как удобно производителю, а в соответствии с принципом ориентации на потребителя.

Процессная организация работ открывает перед учетом и экономическим анализом новые горизонты. Она позволяет перейти на методы прямого учета затрат и пересмотреть традиционные подходы к оцениванию затрат на качество.

Сочетание процессного подхода с управленческим учетом, командной формой организации работ и проектным стилем жизни — основа новой организации, обслуживающей жилищный фонд.

#### 5. Системный подход к менеджменту.

Предполагается командный подход к управлению, разрушающий барьеры между подразделениями. Необходимо увязывать задачи, возникающие в рамках концепции качества, с миссией организации, ее видением, стратегическими целями. Одновременно это требует механизма для перманентного процесса планирования и доведения планов до каждого рабочего места с тем, чтобы можно было их корректировать по ходу дела. С организацией процесса планирования тесно связана проблема оценивания результатов деятельности организации. Системный подход ведет к пересмотру представлений об организации. Этот принцип, как и все остальные, ведет к пересмотру логики бизнеса.

#### 6. Постоянное улучшение (или непрерывное совершенствование).

Систематически улучшая процессы, возможно получить снижение цены, причем не за счет снижения доходов или демпинга, а просто благодаря быстро растущему зазору между себестоимостью и ценой. Такое снижение цены ведет к расширению рыночной ниши, а это в свою очередь приводит к снижению себестоимости за счет эффекта масштаба.

Наиболее значимыми становятся организованность, аккуратность, забота о чистоте, стандартизация всех элементов работы, самодисциплина в постоянном улучшении.

Важную роль играет командная форма организации работы. Обучение в команде выполняет сразу несколько ключевых функций, таких как придание работе творческого характера, сплочение команды, повышение квалификации сотрудников, снижение потерь от неэффективных, нерациональных, неквалифицированных действий.

Самообучающиеся организации можно рассматривать как структуры, строящиеся на основе стандартов ИСО 9000:2000. Это следующий этап в их развитии. Само-

обучение ведет к системным переменам в организации, радикально меняет жизнь людей на работе. Оно создает предпосылки для новаторства, внедрения инноваций.

Среди научных подходов, важных для производства, особую роль играют методы планирования экспериментов, способные обеспечить получение требуемой информации самым эффективным и недорогим путем.

#### 7. Принятие решений на основе фактов.

Для принятия решений на основе фактов необходима сбалансированная система показателей. Эта система должна включать финансово-экономические показатели, показатели удовлетворенности клиентов (потребителей, покупателей) продукцией и услугами, показатели, характеризующие внутренние бизнес-процессы, показатели возможностей для обучения и роста персонала организации.

Совокупность четырех множеств как раз и составляет сбалансированную систему показателей. Они соединяют миссию, видение и стратегию организации с оценками результатов текущей деятельности, позволяя тем самым принимать управленческие решения, направленные на корректировку ситуации.

Показатели, сформулированные на уровне предприятия, важно ретранслировать на все уровни, вплоть до каждого рабочего места.

Точность и эффективность таких решений заметно повышаются, если для каждого показателя есть еще и эталон, то есть такое значение, к которому следует стремиться. Тенденция сама по себе обычно ясна из природы показателя.

Для сбора, представления и первичной обработки данных необходимо использовать контрольные листки, диаграммы Парето, схемы Исикава, гистограммы, графики, контрольные карты и стратификацию (расслаивание) данных, методы Тагути, «6 сигм» и другие.

Необходимо для обработки больших массивов данных использовать весь арсенал современных статистических методов и компьютерные программы, внедрять информационные технологии и системы, число, разнообразие и сложность которых быстро нарастает.

Принимать решения на основе фактов — значит отличать достоверные или надежные факты от ложных, сомнительных фактов или артефактов.

Принятие решения на основе фактов ведет к снижению потерь от неэффективных управленческих решений и одновременно накоплению информации, которая постепенно превращается в знания.

#### 8. Создание взаимовыгодных отношений с поставщиками.

Не стоит устраивать конкуренцию между поставщиками для снижения цен. Это может привести к потере перспективных поставщиков. А поиск поставщика и налаживание отношений с ним — дело долгое. Лучше стремиться к постоянным отношениям. Тогда появляется возможность управления цепочками ценностей. Управление цепочками добавленных ценностей для клиентов создает конкурентные преимущества для пары «поставщик-потребитель».

Таким образом, решение таких задач, как модернизация жилищного фонда, оперативного управления, предоставления жилищно-коммунальных услуг высокого качества, развитие рынка дополнительных услуг в ЖКХ, оптимизация механизмов контроля качества, создание комплексной контрольно-оценочной системы качества, взаимосвязи «затраты-качество предоставляемых услуг», улучшение качества жизни потребителя, возможно только при системном согласовании экономической, правовой и организационной сторон и внедрении модели управления жилищным фондом в российскую практику, базирующуюся на системе менеджмента качества и ме-

тодике анализа и оптимизации затрат на эксплуатацию жилищного фонда, контрольно-оценочную систему, учитывающую принципы ИСО 9000: 2000.

***Библиографический список***

1. Российская Федерация. Законы. Жилищный кодекс РФ:[федер. закон: принят Гос. Думой 22 дек. 2004 г.: по состоянию на 15 ноября 2006 г.]. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»
2. Российская Федерация. Законы. ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.[ Нормативно-технический документ: принят Госстандартом России 15 авг. 2001 г.: по состоянию на 15 авг. 2001 г. ] — М.: Издательство стандартов, 2001. — 30 с.

*D.A. Ilyin*

**APPLICATION OF A NEW MANAGEMENT MODEL  
OF HOUSING RESOURCES**

In the paper the urgency formation of a new control system by an available housing in conditions of economy reforming in Russia is emphasized. It is concluded that the successful decision of this problem probably only at the system coordination of the economic, legal and organizational parties and introduction of model of management by an available housing in the Russian practice basing system of a quality management and a technique of the analysis and optimization of expenses for operation of an available housing, which is taking into account principles ISO 9000 : 2000.