

УДК 338.465

Павленков М.Н., Кемайкин Н.К.

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЛИНГА ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА

M. Pavlenkov, N. Kemaikin

Lobachevsky State University of Nizhniy Novgorod

TOOLS OF QUALITY OF MANAGEMENT CONTROLLING IN HOUSING AND COMMUNAL SERVICES

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы повышения качества оказываемых услуг предприятий жилищно-коммунального хозяйства. Рассмотрены инструменты повышения качества, мировой и отечественный опыт в области повышения качества. Предложены инструменты контроллинга, направленные на повышение качества услуг предприятий жилищно-коммунального хозяйства. Отмечено, что применение эффективной системы мотивации, такой, как ключевые показатели эффективности, позволит повысить качество услуг в жилищно-коммунальном хозяйстве. Описываются преимущества применения процессного подхода в целях повышения качества.

Ключевые слова: контроллинг, концепция «шести сигм», концепция TQM, бережливое производство, Кайзен, жилищно-коммунальное хозяйство, процессный подход, показатели эффективности.

Abstract. On a broad scale of world and domestic economic experience the article considers the problems and ways of improving the quality of housing and communal services. The tools of controlling are proposed aimed at improving the quality of services of housing and communal services. It is noted that the application of effective system of motivation, such as key performance indicators, will improve the quality of services in the housing and communal services. The benefits of application of the process approach to quality improvement are described.

Key words: controlling, Six Sigma, TQM, Lean production, Kaizen, housing and utilities, process approach, key performance indicators.

Целью данного исследования является определение инструмента контроллинга, позволяющего повысить качество услуг, оказываемых в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Для этого необходимо изучить мировой опыт в области повышения качества и отечественный, на основании полученных материалов сделать выводы о возможных инструментах контроллинга, позволяющих повысить качество услуг, оказываемых в сфере жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ). К сожалению, в публикациях, посвященных вопросам реформирования ЖКХ, отражаются проблемы отрасли, а вопросы, связанные с инструментами повыше-

ния качества предоставляемых жилищно-коммунальных услуг, поднимаются крайне редко. Анализируя источники информации по проблемам ЖКХ, можно сделать некоторые выводы:

- проблема качества оказываемых услуг в жилищно-коммунальном хозяйстве актуальна;

- большинство авторов статей, рассматривающих проблему качества, предлагают глобальные решения на государственном уровне, например, изменения законодательства, комплексное изменение структур коммунальных предприятий целых регионов, изменения коммунальных инфраструктур муниципальных образований и т.д.;

- только меньшинство авторов рассматривают проблему повышения качества на операционном уровне, предлагая конкретные рекомендации и действия для руководителей управляющих компаний.

Интерес к проблеме повышения качества начал возрастать с развитием первых предприятий. Многие ученые в области менеджмента работали над способами решения этой проблемы. И в настоящее время она широко освещается в многочисленной литературе отечественных и зарубежных исследователей. Однако вопрос повышения качества в литературных источниках рассматривается, в основном, применительно к производству и не адекватно российской текущей ситуации. Поэтому важно найти информацию, максимально приближенную к реалиям российских предприятий ЖКХ, и методы, которые целесообразно было бы применить в наше время и в нашей стране.

Пионером в области качества был

Фредерик Тейлор, который разработал современный промышленный реинжиниринг и усовершенствование, хотя его методики ограничивались сферой ручного труда и производственными процессами. Ближайшими последователями Тейлора стали Вальтер Шухарт, Эдвард Деминг и другие. Ими сделан следующий значимый вклад в методы управления процессами, в результате комбинации усовершенствования процессов по Тейлору и статистического контроля процессов. После Тейлора все идеи по управлению качеством строились на совершенствовании процессов производства. Из отечественных школ отметим ярославскую и рыбинскую научную организацию труда, горьковскую систему.

Во многих публикациях описываются такие современные инструменты управления качеством, как Lean Production, Total Quality Management, ИСО 9000, 5S, Кайдзен, и Шесть Сигм (Six Sigma). Авторы говорят о том, что плохих систем совершенствования нет, есть ошибки в оценке готовности компании принять систему. Концепция всеобщего качества TQM поднята на уровень национальной идеи в таких странах, как Германия, Япония, Сингапур, Корея, Англия. Возникает вопрос – может ли TQM так же масштабно распространиться в России и есть ли в этом такая необходимость?

В работе Лайкера автор описывает принципы повышения качества, реализованные на японском предприятии Toyota [4]. Описание практического применения инструментов безусловно интересно, но, во-первых, снова все ориентировано на производство и нет

ни слова о сфере услуг, а во-вторых, нет ничего об адаптации японских систем к российской практике. Подробно русское понимание концепции TQM представлено в работе Лapidуса [5]. Автор раскрывает суть системы TQM, рассказывает об истории ее развития. Подробно описывает различные интерпретации подходов Э. Деминга и других великих учителей в области менеджмента качества.

Квалифицированно используя методологию TQM на практике, организация может добиться определенного успеха: увеличить прибыль, обеспечить экономическую устойчивость фирмы и рациональное использование всех видов ресурсов, улучшить имидж и репутацию фирмы, повысить качество управленческих решений, увеличить производительность труда, качество и конкурентоспособность продукции, а также степень удовлетворенности клиентов. В качестве примера приводится опыт таких фирм, как Ниссан, Филипс, Проктер энд Гембл. Отказываться от данной системы, учитывая ее преимущества, было бы неправильно, однако говорить о TQM, как о лучшем из способов борьбы с отсутствием достаточного качества, на наш взгляд, неправильно. Ведь существует ряд других инструментов управления качеством, которые так же эффективны и могут быть наиболее подходящими той или иной организации в зависимости от сферы деятельности, готовности принять данный инструмент и т.п.

В своей книге Пит Панде и Ларри Холп [8] рассказывают об одной из концепции в современном менеджменте – «Шести сигмах». Авторы называют

данную концепцию революционным методом управления качеством, позволяющим уменьшить количество дефектов на основных этапах производства. Работа содержит информацию об основных шагах реализации концепции «Шесть сигм», а также применяемых методах. На основе содержащегося в книге материала можно сделать вывод, что "шесть сигм" – это не просто мера качества, это целая последовательность шагов, позволяющих сократить выявленные отклонения в ходе производственного процесса и совершенствовать его. Это методология совершенствования предприятия, путем поиска и устранения причин возникновения ошибок или дефектов в бизнес-процессах. Материал данной работы ориентирован в основном на производство. Мало говорится о возможности применения данной концепции в сфере услуг, что было бы особенно интересно для реализации целей управления ЖКХ, но данный пробел заполнил Майкл Л. Джорж [6]. В его работе рассматривается тема синтеза концепций "Шесть Сигм" и "бережливое производство". В материале описана не только теория, но и особенности практического применения «бережливого производства + шесть сигм» в организациях сферы услуг. Явное преимущество данного труда – тема раскрыта на основе личного опыта автора, являющегося руководителем консалтинговой фирмы. Несмотря на отличия сфер деятельности, мы можем провести параллель и подчеркнуть важные для использования в управлении ЖКХ элементы.

Наиболее популярной работой о системе Кайдзен является труд Ма-

сааки Имаи [7], поскольку именно в ней автор впервые ввел само понятие "Кайдзен". Кайдзен можно охарактеризовать как японскую философию или практику, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов производства, разработки, вспомогательных бизнес-процессов и управления, а также всех аспектов жизни. Имаи определяет Кайдзен следующим образом – это постоянное стремление к совершенству результатов труда, реализованное в конкретные методы, технологии и обращенное к людям. Кайдзен – это не какая-то одна методика, это – «зонтик», под которым живут большинство «уникальных для Японии» практик. Причем все методики, объединенные под «зонтиком», не должны реализовываться посредством разрозненных действий, а должны синхронно двигаться в сторону гармоничного развития организации, в сторону большей конкурентоспособности.

Таким образом, Кайдзен – это процесс непрерывного и постепенного совершенствования, который возможен при активном участии всех сотрудников компании. Центром внимания Кайдзен является человек. Путь к совершенствованию – сокращение всякого рода потерь и усовершенствование каждого процесса в непрерывном режиме. Данный инструмент управления качеством получил широкое применение в Японии, потому что гармонично вписался в ту среду. В России, с другой культурой и совершенно другим менталитетом, адаптировать принципы Кайдзен сложнее.

С системой управления качеством Кайдзен часто сравнивают систему «Бе-

режливое производство». По своей сути эти системы весьма близки: сокращение издержек – основа каждой из них. Для повышения экономической эффективности и улучшения конкурентного положения предприятия необходимо придавать высокое значение вопросу сокращения издержек. «Бережливое производство» – это инструмент управления качеством, обеспечивающий долгосрочную конкурентоспособность без существенных капиталовложений [1]. Основную идею «Бережливого производства» составляют непрерывные улучшения, позволяющие ликвидировать те виды деятельности, которые не создают дополнительной ценности.

Существуют различные позиции по поводу соотношения инструментов «Бережливое производство» и «Кайдзен». Одни исследователи считают, что концепция «бережливого производства» является элементом системы японского менеджмента Кайдзен. Обосновывая это тем, что Кайдзен использует принципы бережливости и исключения потерь и непрерывного совершенствования производства для повышения его эффективности. Другие отмечают, что если рассматривать Кайдзен не как философское течение, а более утилитарно, в отношении развиваемого производства, то это Кайдзен является структурной составляющей «Бережливого производства».

Итак, современными инструментами менеджмента в области качества являются Total Quality Management, Lean Production, 5S, Кайдзен, Шесть Сигм (Six Sigma) и многие другие. Все эти подходы достаточно подробно описаны в многочисленных работах. Анализ

этих работ позволяет сделать выводы о существовании следующих пробелов:

- данные инструменты управления качеством ориентированы в основном на производство, о применении их в сфере услуг информации очень мало;
- нет материалов об адаптации зарубежных инструментов к российской практике с учетом особенностей нашей культуры и менталитета;
- все современные системы управления качеством опираются на бизнес-процессы;
- все рассмотренные системы управления качеством основываются на вовлечении работников и процессном подходе.

Процессный подход – это один из инструментов системы контроллинга на предприятии. Контролинг – это комплексная система управления предприятием, обеспечивающая взаимодействие всех уровней менеджмента, и направленная на повышение эффективности его работы [3]. Основным преимуществом процессного подхода является непрерывность управления, которая достигается на стыке взаимодействия отдельных процессов. В случае применения процессного подхода достигается:

- согласованность всех видов деятельности и направленность на достижение целей организации;
- ориентация структурных подразделений компании на результат;
- открытость деятельности компании для сотрудников;
- всесторонний анализ процессов;
- выявление областей несовершенства;
- измеримость результатов показателями эффективности;

– вовлечение персонала и командная работа;

- быстрота реакции на изменения внешней среды;
- повышение эффективности обмена информацией между различными подразделениями;
- совершенствование процессов на основе соответствующих измерений и анализа показателей эффективности;
- устранение участков деятельности, выпадающих из-под влияния системы менеджмента качества;
- постоянное совершенствование управления предприятием;
- оценка процессов с точки зрения создания добавленной стоимости позволяет выявлять области развития организации.

Однако, несмотря на все преимущества процессного подхода, существует целый ряд проблем, связанных с его внедрением. Достаточно подробно о возможных и существующих проблемах написано в монографии А.В. Кукарцева [2]. Он делит все проблемы на три вида: теоретического, методического и прикладного характера. Можно отметить характерные трудности внедрения. 1. Отсутствие стимула к повышению эффективности процессов. 2. Нежелание изменять зоны ответственности менеджеров. 3. Привычность и простота функционального подхода. 4. Невысокая управленческая культура. 5. Использование регламентов в качестве инструмента процессного управления. 6. Увлечение вопросами описания и регламентации процессов. 7. Сверхъестественные ожидания от референтных моделей и консультантов. Итак, проанализировав все плюсы и минусы про-

цессного подхода применительно к условиям целевой среды, можно сделать вывод: преимущества системы процессного управления настолько значительны, что внедрение её методов нельзя не признать целесообразным.

Теория построения процессноориентированного подхода четко, структурно и очень логично изложена в большом количестве работ и исследований. Исследуя проблемы качества управления, следует рассмотреть и порядок формирования эффективной системы мотивации путем использования еще одного инструмента контроллинга – ключевых показателей эффективности (КПЭ). Ключевые показатели являются измерителями достижения целей, их можно применять как для оценки работы всей компании, так и для ее отдельных подразделений и отдельных сотрудников. На основе системы КПЭ строится эффективная система оплаты труда. Важно не просто разработать систему КПЭ, а разработать ее правильно, ориентируясь на следующие принципы:

- соответствие стратегической цели компании;
- возможность измерить;
- достоверность данных;
- показатели понятны и просты в использовании;
- показатели должны быть высокими, но достижимыми и реально зависеть от работы конкретного сотрудника, иначе мотивация его окажется неэффективной;
- система КПЭ должна состоять из набора индикаторов разных типов, позволяющих отслеживать финансовые и операционные параметры деятельности компании;

– ключевые показатели эффективности должны сохранять свою релевантность. Необходим регулярный мониторинг их использования.

Ориентируясь на данные положения, можно выстроить эффективную систему мотивации, которую можно рекомендовать топ-менеджерам компаний жилищно-коммунальной сферы. Проблема повышения качества услуг в ЖКХ еще мало изучена. Большинство жилищных предприятий, особенно небольших, работают по тем же системам управления, что и раньше. Существующие системы управления качеством рассматриваются в основном применительно к производству. Нас же интересует сфера услуг, а такой информации очень мало. Отсутствуют рекомендации о том, как зарубежные инструменты адаптировать к российской практике. Ведь те или иные системы получили широкое распространение в конкретной стране, например Кайдзен в Японии, поскольку гармонично вписались в среду этой страны. Информации о применении концепций к сфере услуг мало, а о применении их к сфере жилищно-коммунального хозяйства практически нет. В основном это статьи в периодических изданиях, в которых излагаются существующие в отрасли проблемы, но не предлагаются пути их решения, либо решения предлагаются на государственном, а не на операционном уровне.

Оптимального пути повышения качества не существует. 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 сочетания двух инструментов контроллинга: процессный подход и ключевые показатели эффективности. 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. Вумек Дж., Джонс Д., Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 480 с.
2. Кукарцев А.В., Бойко А.А. Методика перехода к управлению организацией на основе процессного подхода. – Красноярск: СибГАУ, 2008. – 180 с.
3. Лабазова Е.В. Основные положения развития контроллинга промышленного предприятия // Вестник МГОУ. Серия «Экономика». – 2009. – № 2. – С. 93-95.
4. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.
5. Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. – М.: ОАО «Типография «Новости», 2000. – 432 с.
6. Майкл Л. Дж. «Бережливое производство + шесть сигм» в сфере услуг (Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса). – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 464 с.
7. Масааки Имаи. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 250 с.
8. Панде П., Холл Л. Что такое «Шесть сигм»? Революционный метод управления качеством. – М.: Альпина Паблишер, 2005. – 158 с.