

## Управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами в менеджменте качества управляющих организаций в сфере ЖКХ

© 2015 Евсеева Светлана Альбертовна  
кандидат экономических наук, доцент  
© 2015 Герасимова Марина Михайловна  
кандидат технических наук, доцент  
Лесосибирский филиал

Сибирского государственного технологического университета  
662543, Красноярский край, г. Лесосибирск, ул. Победы, д. 29  
E-mail: sae1972@rambler.ru, marina-gerasimov@list.ru

Статья посвящена вопросам управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами в менеджменте качества управляющих организаций в сфере ЖКХ. Описаны особенности взаимодействия управляющей организации в сфере ЖКХ с собственниками помещений в МКД, ресурсоснабжающими и подрядными организациями. Выявлены интересы, в отношении которых возникают конфликты между заинтересованными сторонами управляющей организации в сфере ЖКХ. Представлены результаты анализа инструментов и методов выбора оптимальной стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами организации. Предложены стратегии взаимодействия управляющей организации в сфере ЖКХ с ее заинтересованными сторонами.

*Ключевые слова:* менеджмент качества, заинтересованные стороны, управляющая организация, управление многоквартирным домом, конфликт интересов.

Менеджмент качества - это непрерывный процесс воздействия на организацию, основанный на использовании принципов и инструментов менеджмента качества и пронизывающий все ключевые функции менеджмента. Менеджмент качества опирается на определенные принципы и концепции, на практические модели реализации и осуществляется посредством системы менеджмента качества (СМК). Основой качественного менеджмента является ориентация на удовлетворение потребностей и ожиданий потребителей и всех заинтересованных сторон на сбалансированной основе в долгосрочной перспективе.

Деятельность управляющих организаций в сфере ЖКХ (далее - управляющие организации) направлена на управление многоквартирными домами, целями которого выступают создание «благоприятных и безопасных условий проживания граждан; надлежащее содержание общего имущества в многоквартирном доме; решение вопросов пользования общим имуществом в многоквартирном доме; предоставление коммунальных услуг гражданам, проживающим в многоквартирном доме»<sup>1</sup>.

При управлении многоквартирными домами актуальным вопросом для управляющих организаций является необходимость учитывать отношения с приоритетными заинтересованными сторонами и рассматривать их как ресурс. Это связано с тем, что в современных условиях предприятиями широко

используется частичная или полная передача выполнения отдельных бизнес-функций сторонним лицам и/или организациям. Существующая практика имеет место и в деятельности управляющих организаций. Реализация целей управления многоквартирными домами зависит от взаимодействия управляющей организации с ресурсоснабжающими и подрядными (обслуживающими) организациями. Взаимоотношения управляющей организации с подрядными (обслуживающими) организациями строятся на основе договора подряда. Управляющая организация по заключенным договорам передает подрядным (обслуживающим) организациям выполнение работ по техническому обслуживанию, санитарному содержанию и текущему ремонту общего имущества дома, инженерной инфраструктуры и придомовых территорий. Заключение и исполнение управляющей организацией договоров купли-продажи коммунальных ресурсов с ресурсоснабжающими организациями обеспечивают достижение цели предоставления качественных коммунальных услуг. Последующая передача услуг собственникам помещений в многоквартирном доме (далее - собственники помещений в МКД) осуществляется по договору управления, согласно которому управляющая организация несет ответственность перед собственниками помещений в МКД за количественные и качественные параметры данных услуг. Поэтому она заинтересована в создании и сохранении

взаимовыгодных партнерств, построенных на долгосрочных и эффективных взаимодействиях с ресурсоснабжающими и подрядными (обслуживающими) организациями.

Управляющая организация имеет особый характер отношений с потребителями услуг, отличный от существующих в сфере услуг. Характер этих отношений определяется положениями Жилищного кодекса РФ, согласно которым собственники имущества несут бремя его содержания и обязаны управлять своим имуществом, несмотря на то, что основную часть данной функции они передают управляющей организации. Так как общее имущество в многоквартирном доме принадлежит собственникам на праве общей долевой собственности, то и управлять им они должны совместно. Жилищный кодекс РФ определил, что собственники помещений в МКД для исполнения своей обязанности управлять общим имуществом в многоквартирном доме обязаны ежегодно проводить годовое общее собрание (ч. 1 ст. 45 ЖК РФ). К компетенции общего собрания собственников помещений в МКД относится решение следующих вопросов: о пользовании общим имуществом; об изменении состава или состояния общего имущества; об установлении размера платы на содержание общего имущества; о выборе способа управления. Кроме того, собственник помещений в МКД устанавливает уровень рентабельности услуг по управлению МКД. И поскольку от решения этих вопросов зависит эффективность деятельности управляющих организаций, управляющая организация заинтересована в создании с собственниками помещений в МКД долгосрочных, доверительных отношений.

Однако при взаимодействии управляющей организации с собственниками помещений в многоквартирном доме, ресурсоснабжающими и подрядными организациями, органами государственной и муниципальной власти, персоналом организации имеются интересы, в отношении которых возникают между ними конфликты (рис. 1). Для заинтересованных сторон управляющей организации средством достижения баланса интересов является поиск взаимоприемлемого компромисса ценой определенных уступок. Из выделяемых зарубежными учеными Р. Аккоффом и Ф. Эмери<sup>2</sup> трех состояний взаимодействия двух субъектов: сотрудничества, конфликта и независимости - лишь сотрудничество с заинтересованными сторонами (потребителями, партнерами, поставщиками и др.) обеспечит устойчивое развитие управляющей организации.

Для разработки оптимальной стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами достаточно хорошо зарекомендовали себя на практике такие инструменты, как карта заинтересованных сторон (Stakeholders Map); таблица интересов; матрица

“поддержка Ч сила влияния”; интегральная мера оценки окружения бизнеса - формула А. А. Пирогова<sup>3</sup>.

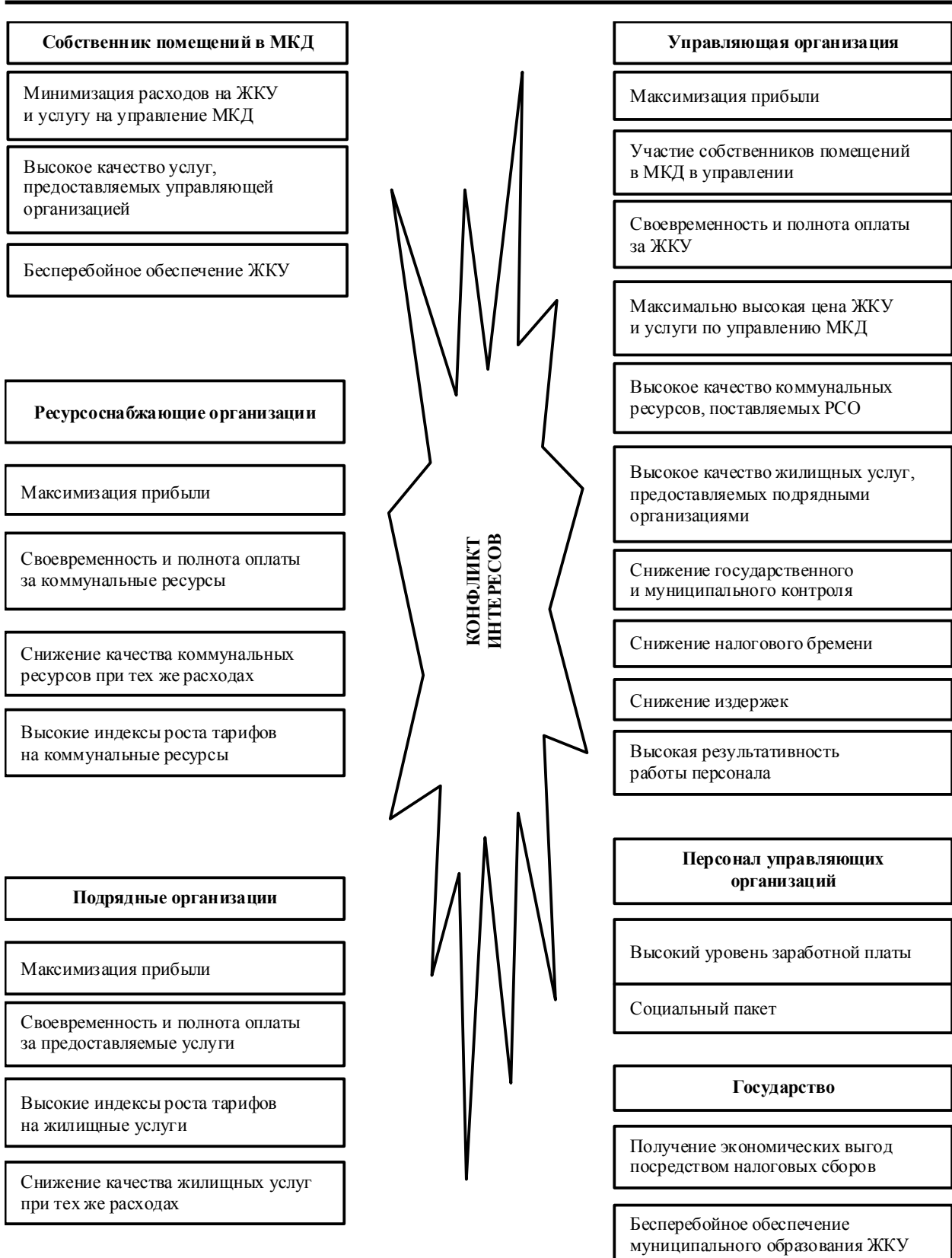
Дж. Харрингтон<sup>4</sup> предлагает для согласованности интересов заинтересованных сторон при разработке стратегического плана организации использовать подход на основе концепции развертывания функций качества (QFD). При разработке стратегии взаимодействия с заинтересованными сторонами достаточно широко используется метод сбалансированной системы показателей<sup>5</sup>.

В рамках данного исследования на основе мнений привлеченных экспертов в области управления многоквартирными домами была построена карта заинтересованных сторон управляющих организаций (рис. 2). Так, в области прямого подчинения управляющих организаций находятся менеджеры и персонал управляющих организаций. В области прямого подчинения находятся ресурсоснабжающие организации (поставщики коммунальных ресурсов), подрядные организации, собственники помещений в МКД, кредитные организации, с которыми при выстраивании взаимоотношений используется стратегия обмена ресурсами. Все остальные выявленные заинтересованные стороны управляющих организаций представлены в области опосредованного влияния.

Информация, полученная в ходе построения карты заинтересованных сторон, представлена в таблице интересов и взаимодействия заинтересованных сторон управляющей организации. Фрагмент таблицы интересов и взаимодействия заинтересованных сторон управляющей организации представлен в статье в таблице, где на основании полученной оценки степени поддержки/противодействия собственника помещений в МКД, оценки силы его влияния на управляющую организацию, а также оценки возможности влияния на собственника помещений в МКД предложены стратегии взаимодействия управляющей организации с данной заинтересованной стороной.

Рассмотренные методы являются неформализованными и носят субъективный характер. Вместе с тем имеют место и формализованные методы, основанные на использовании математического аппарата. К числу формализованных методов согласования интересов относится теория игр. Теория игр - раздел прикладной математики, исследующий модели принятия решений в условиях несовпадения интересов, когда каждая сторона стремится воздействовать на развитие ситуации в собственных интересах<sup>6</sup>.

Однако ряд вопросов взаимодействия заинтересованных сторон не удается решить в рамках количественных моделей. В поисках подходов, позволяющих использовать не только количествен-



**Рис. 1. Конфликт интересов заинтересованных сторон управляющих организаций в сфере ЖКХ**

ные, но и качественные переменные, применяется методология когнитивного моделирования (когнитивный подход), в основе которого лежит пред-

ставление проблемной ситуации в виде когнитивной карты - совокупности факторов (переменных), связанных причинно-следственными влияниями. Об

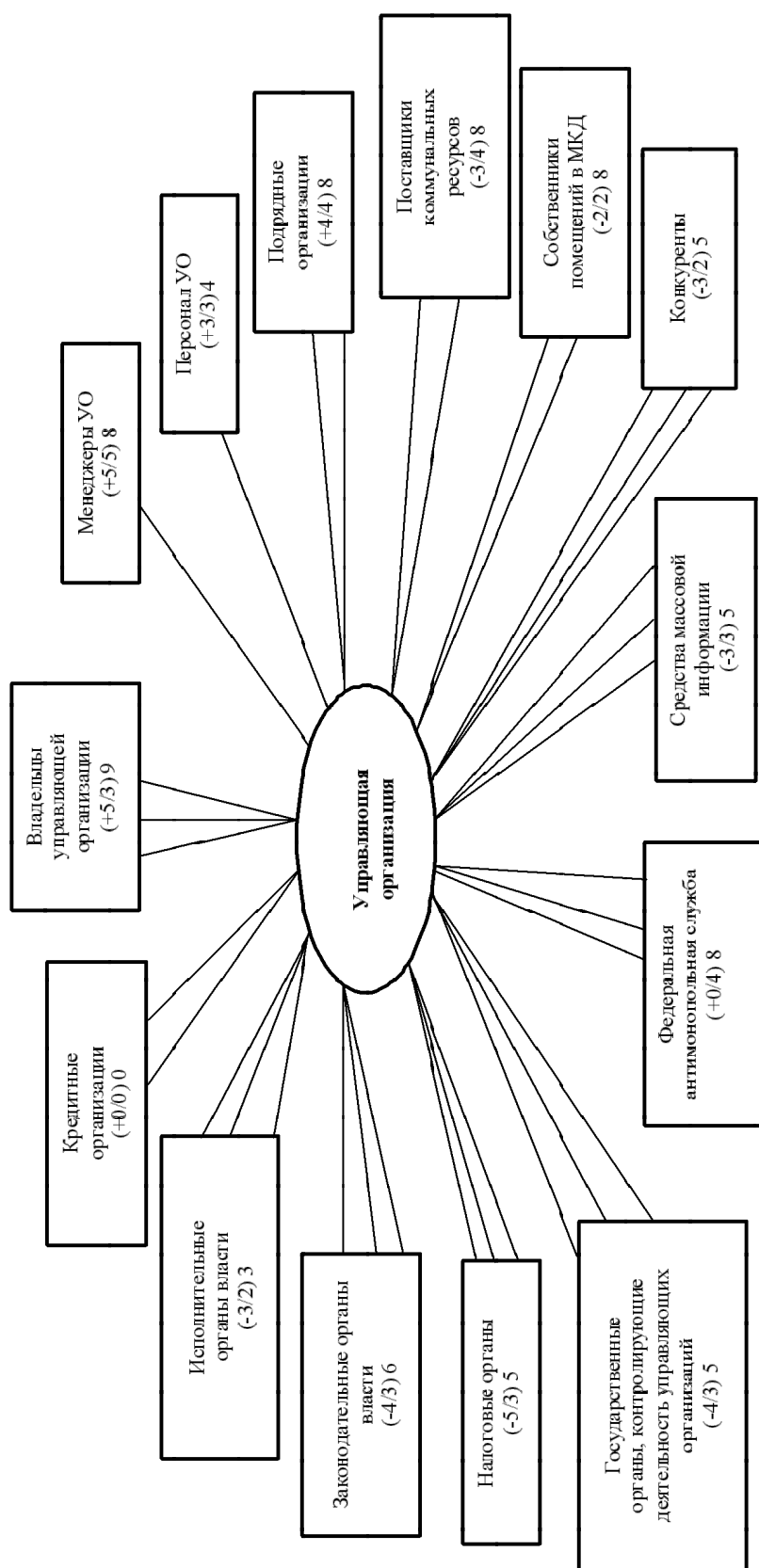


Рис. 2. Карта заинтересованных сторон управляющей организации в сфере ЖКХ

Таблица интересов и взаимодействия заинтересованных сторон управляющей организации в сфере ЖКХ (фрагмент)

Заинтересованная сторона	Степень поддержки/противодействия (от -5 до +5)	Интересы/мотивы	Сила влияния (от 0 до 5)	Параметры важности заинтересованной стороны (от 0 до 10)	Инструменты влияния	Стратегия взаимодействия
Собственники помещений в МКД	-2	Высокое качество ЖКУ Низкие тарифы на ЖКУ Оперативность обслуживания Доступность ЖКУ Расширение спектра предоставляемых услуг	2	8	Предпочтения и удовлетворенность собственников помещений в МКД Расхождение договора управления с управляющей организацией Обращение в государственные органы, контролирующие деятельность управляющей организации (Комитет по ценам, Энергонадзор, Жилищная инспекция и др.) и др.	Улучшение качества ЖКУ Сертификат на соответствие требованиям ГОСТ Р ISO 9001:2011 Использование инструментов PR (создание сайта с развлекательной связью, размещение публикаций в печатных изданиях, создание PDF газеты и др.) Развитие взаимоотношений с собственниками через организацию Совета дома

успешности практических применений когнитивных карт в управлении, в том числе в управлении организационными системами, можно судить по многим отечественным<sup>7</sup> и зарубежным публикациям<sup>8</sup>. Важно, что в рамках этого подхода имеются возможности учета различных точек зрения на ситуацию, разрешения конфликтов между заинтересованными сторонами<sup>9</sup>. Авторами предпринята попытка использования теории игр<sup>10</sup> и метода когнитивного моделирования<sup>11</sup> для согласования интересов заинтересованных сторон управляющей организации.

Таким образом, управляющей организации при установлении взаимоотношений с заинтересованными сторонами необходимо использовать метод партнерства, предполагающий построение взаимовыгодных отношений, при которых им выгодно действовать в интересах управляющей организации, поскольку в этом случае она удовлетворяет и собственные интересы, а предлагаемые методы позволят разработать оптимальные стратегии взаимодействия управляющей организации с ее заинтересованными сторонами.

<sup>1</sup> Жилищный кодекс РФ. Москва, 2012.

<sup>2</sup> Цит. по: Васильева Н.Р. Управление развитием жилищной сферы в регионах России: факторы эффективности : монография. Санкт-Петербург, 2012. С. 51.

<sup>3</sup> Фурта С.Д., Соломатина Т.Б. Карта заинтересованных сторон - инструмент анализа окружения бизнеса // Инициативы XXI века. 2010. □ 1. С. 22-27.

<sup>4</sup> Харрингтон Дж. Совершенство управления ресурсами. Москва, 2008.

<sup>5</sup> Глазунов А.В. Баланс интересов заинтересованных сторон // Методы менеджмента качества. 2009. □ 4. С. 30-33.

<sup>6</sup> Губко М.В., Новиков Д.А. Теория игр в управлении организационными системами. 2-е изд., перераб. и доп. Москва, 2005. С. 138.

<sup>7</sup> Когнитивный подход в управлении / З.К. Авдеева [и др.] // Проблемы управления. 2007. □ 3. С. 2-8.

<sup>8</sup> Papageorgiou E.I. Review study on fuzzy cognitive maps and their applications during the last decade // The 2011 IEEE International Conference on Fuzzy Systems. Taipei, Taiwan, June 27-30, 2011. P. 828-835.

<sup>9</sup> Куливец С.Г. Моделирование конфликтных ситуаций с несогласованными представлениями у агентов на основе игр на линейных когнитивных картах // Проблемы управления. 2010. □ 4. С. 42-48.

<sup>10</sup> Евсеева С.А., Левшина В.В., Герасимова М.М. Согласование интересов управляющей организации и взаимодействующих с ней субъектов в сфере жилищно-коммунального хозяйства на основе теории игр // Проблемы современной экономики. 2013. □ 3 (47). С. 343-347.

<sup>11</sup> Евсеева С.А. Исследование путей повышения эффективности ЖКХ посредством когнитивных карт // XII Всерос. совещание по проблемам управления ВСПУ-2014, Москва, 16-19 июня 2014 г.: труды / Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН. Москва, 2014. С. 4117-4125.