

## Управление предоставлением и поддержкой сервисов в ЖКХ

© 2010 Л.Б.Зеленцов

доктор технических наук

© 2010 К.В.Жерневский

кандидат экономических наук

© 2010 В.И. Рыльков

Ростовский государственный строительный университет

E-mail: rilkov@list.ru

В статье предложена возможность адаптации сервисного и процессного подходов к предоставлению жилищно-коммунальных услуг, сформулированных в библиотеке наилучших практик управления ИТ (ITIL). Подробно рассмотрены процессы управления инцидентами и проблемами, создание Службы поддержки. Адаптированы цели, задачи и ключевые понятия рассмотренных процессов. Сделан вывод о применимости адаптированной методики при предоставлении жилищно-коммунальных услуг.

*Ключевые слова:* ЖКХ, ЖКУ, сервисы, ИТ-инфраструктура, управление.

Несмотря на произошедшие изменения в сфере предоставления жилищно-коммунальных услуг (ЖКУ), удовлетворенность потребителей предоставляемыми сервисами остается невысокой. В то же время в смежных сферах, например телекоммуникационной (Интернет, телефония, сотовая связь), удается добиться высокого уровня предоставления сервисов, несмотря на сложные технологии и большее количество факторов, влияющих на их стабильность. Необходимо также отметить, что процесс предоставления жилищно-коммунальных услуг становится все более зависим от современных инженерных решений и информационных технологий (ИТ). ИТ развивается настолько интенсивно, что нередко опережает развитие других отраслей. Методики, выработанные в ИТ, выверены и универсальны и находят применение в различных сферах.

Исходя из данных посылов, мы попытаемся сделать попытку анализа имеющегося передового опыта управления ИТ-инфраструктурой на предмет применимости к предоставлению ЖКУ.

В сфере управления ИТ де-факто стала стандартом Библиотека ITIL (Information Technology Infrastructure Library), разработанная во второй половине 1980-х гг. по указанию Британского правительства, обобщив в себе лучший международный опыт, накопленный ведущими компаниями мировой ИТ-индустрии. Рекомендации, изложенные в этих книгах, не являются прямыми инструкциями к действию, оставаясь лишь “высокоуровневым” описанием эффективной модели управления. Каждое предприятие получает возможность адаптировать “лучшие мировые практики” к особенностям своей ИТ-инфраструктуры и текущему состоянию рынка. ITIL

используется для тактического и оперативного управления и организации ИТ-процессов.

По аналогии с ITIL можно рассматривать управление инфраструктурой многоквартирных домов как сервисную модель, измерение и контроль качества сервисов и построение отношений между собственником и обслуживающей организацией на базе договоров об уровне предоставляемых сервисов (Service Level Agreement). Необходимо разработать структурированную основу для организации всех видов деятельности в обслуживающей организации в виде процессов, взяв за основу процессы, описанные в ITIL. Следует дать четкое определение целей и задач для наиболее значимых процессов, перечень сфер ответственности, роли, входные и выходные параметры каждого из процессов, списки действий, которые могут быть адаптированы для любой организации.

В ITIL V.2 выделяются следующие процессы управления: инцидентами, проблемами, конфигурациями, уровнем сервиса, мощностями, доступностью, непрерывностью, безопасностью, финансами.

Указанные процессы существуют в любом подразделении ИТ независимо от того, знают ли ИТ-руководители этих подразделений о существовании ITIL или нет, но степень развития этих процессов различна. Данные процессы могут быть как на зарождающемся уровне, так и на достаточно развитом. Существует определенная последовательность реорганизации процессов, обусловленная их взаимозависимостью и степенью критичности.

Сделаем попытку интерпретации принципов ITIL к сфере управления ЖКХ.

### Управление инцидентами и Служба поддержки

Рассмотрим подробнее процесс управления инцидентами (инцидент-менеджмент) и организацию службы поддержки. Служба поддержки - это функциональная группа, состоящая из нескольких линий поддержки (рис. 1). Цель служ-

• предоставление объективной управленческой информации.

Задача инцидент-менеджмента заключается в восстановлении нормального предоставления ЖКУ в кратчайшие сроки и минимизации негативного воздействия на потребителей. Ключевое слово - "непрерывность".

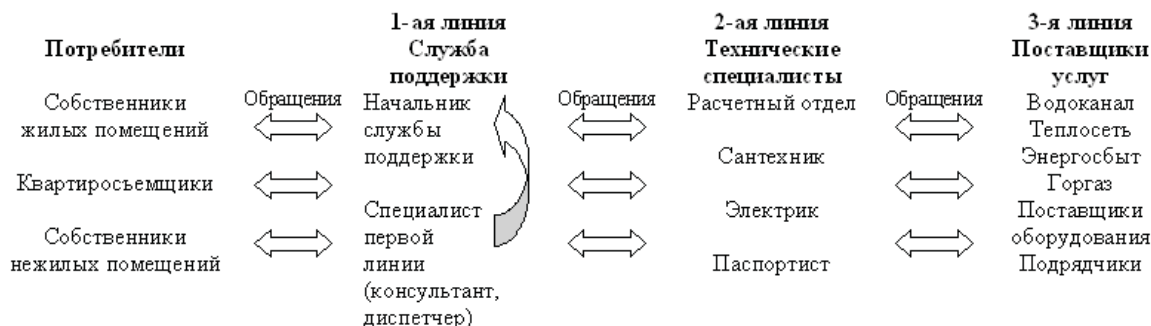


Рис. 1. Деление службы поддержки на линии поддержки

бы поддержки состоит в содействии в предоставлении согласованных сервисов посредством обеспечения единой точки контакта с управляющей организацией и выполнения необходимых процедур поддержки, а также в обеспечении комплексного подхода, позволяющего выполнить интеграцию аварийной помощи, диспетчерирования и технического обслуживания.

Задачи первой линии поддержки в рамках процесса управления инцидентами:

- оповещение о планируемых и внеплановых изменениях в уровне сервиса (отключение воды, электричества и т.д.);
- взаимодействие с внешними поставщиками сервисов (Водоканал, Горгаз и т.д.);
- предоставление управленческой информации и предложений по повышению уровня предоставления сервисов;
- участие в идентификации проблем;
- выявление потребностей в обучении (инструктаже) собственников;
- проведение опросов удовлетворенности собственников;
- преимущества использования Службы поддержки:
  - улучшение предоставления сервисов потребителям, повышение уровня удовлетворенности;
  - увеличение доступности с помощью использования единой точки контакта;
  - учет и контроль использования ресурсов поддержки, более эффективное распределение;
  - более оперативная обработка запросов пользователей;
  - выстраивание командной работы и коммуникаций;
  - возможность управления взаимоотношениями с пользователями;

### Ключевые понятия

Инцидент (incident) - любое событие, не являющееся частью нормальной работы сервиса и ведущее или способное привести к остановке или потере уровня качества этого сервиса. Наиболее близкое по смыслу значение - авария. Пример: прекратилась подача электроэнергии, остановился лифт между этажами, произошел прорыв водопровода, засор канализации.

Запрос на обслуживание (service request) - заявка потребителя на выполнение работ (обычно стандартных), обеспечивающих возможность потребления ЖКУ на согласованном уровне. Примеры: запрос на получение справки, запрос на замену сантехнических приборов.

Обходное решение (work-around) - метод, позволяющий избежать инцидента или проблемы с помощью временного решения или иным способом, благодаря которому потребитель перестает зависеть от проблемных аспектов сервиса. Примеры: устранение течи воды в трубе путем забивания "чопика", переключение системы энергоснабжения на резервный канал, подвоз питьевой воды в цистерне.

Эскалация - механизм, служащий своевременному разрешению инцидентов:

- функциональная - передача инцидента на следующую линию поддержки, выполняемая по причине недостатка знаний или квалификации;
- иерархическая - привлечение дополнительных полномочий (процессного или линейного руководства) для обеспечения своевременного решения инцидентов;
- координация работы с инцидентом, привлечение дополнительных ресурсов, решение конфликтов;

- назначение инцидента или только оповещение;
- формальные пороги, зависящие от приоритета.

**Жизненный цикл инцидента**

Жизненный цикл инцидента представлен на рис. 2. Рассмотрим каждый этап подробнее.



**Рис. 2. Жизненный цикл инцидента**

Регистрация: регистрации подлежат все инциденты и запросы на обслуживание; при регистрации обращений потребителей важно указывать точку зрения пользователя и интерпретацию специалиста, принимающего обращение. Требования к качеству регистрации определяются тем, какие задачи решает процесс.

Классификация инцидентов: определение категории (области управления инфраструктурой жилого комплекса, к которой относится инцидент). Примеры категорий: отопление, водоснабжение, газ, канализация, лифт, освещение мест общего пользования, уборка территории, охрана и т.д.

Определение приоритета: последовательность обработки инцидентов. Определяется степенью влияния (impact) и срочностью (urgency) (табл.1).

**Таблица 1. Классификация по приоритету**

Влияние (Impact)	Срочность (Urgency)		
	низкая	средняя	высокая
Низкое	6	5	4
Среднее	5	4	3
Высокое	4	3	2
Наивысшее	3	2	1

Например:

Предоставление услуг для семей с грудными детьми - приоритет 1.

Предоставление услуг для инвалидов - приоритет 1.

Предоставление услуг для привилегированных жильцов - приоритет 2.

Предоставление услуг для жильцов - приоритет 3.

Предоставление услуг для юридических лиц - приоритет 4.

Закрытие:

Получение подтверждения удовлетворенности потребителя (по телефону, в электронном виде или лично).

Контроль качества регистрации:

- описание инцидента;
- ход работ;
- описание решения;
- пополнение базы типовых решений.

Преимущества:

- для потребителей:
  - снижение негативного влияния инцидентов на проживание благодаря их своевременному разрешению;
  - доступность ориентированной на потребителей информации о выполнении соглашений об уровне сервиса (SLA);
- для управляющей организации, в частности:
  - мониторинг соответствия предоставляемого уровня сервиса уровню, определенному в SLA;
  - более рациональное использование персонала;
  - снижение числа потерянных и некорректно обработанных инцидентов и запросов на обслуживание;
  - выявление некорректных данных об инфраструктуре;
  - повышение удовлетворенности собственников и квартиросъемщиков.

**Процесс управления проблемами**

Цель процесса заключается в содействии обеспечению максимальной стабильности предоставляемых услуг путем определения, контроля и устранения ошибок в инфраструктуре комплекса недвижимости. Ключевое слово - "стабильность" (надежность). Проблем-менеджмент на-

правлен на увеличение времени бесперебойной работы, в отличие от инцидент-менеджмента, который направлен на сокращение времени сбоя (рис. 3).

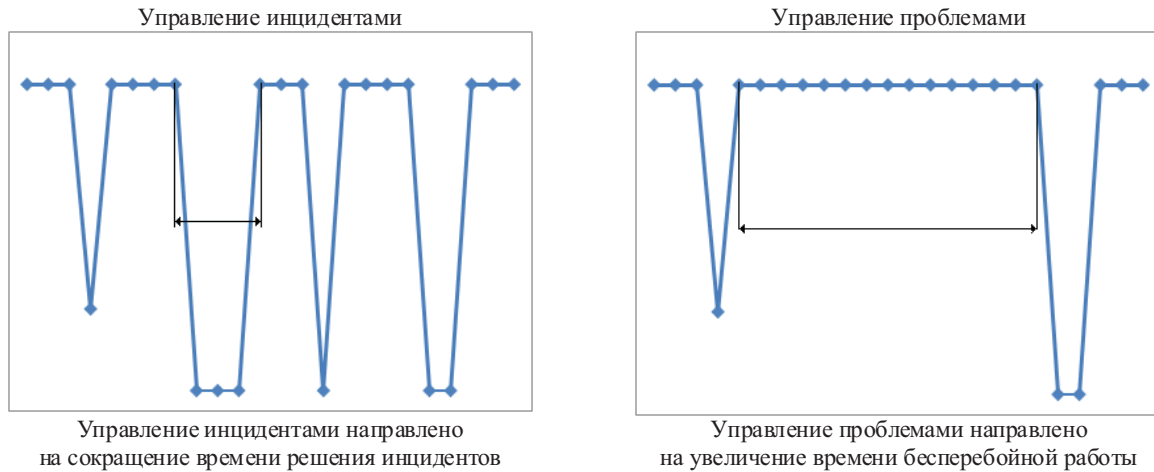


Рис. 3. Сравнение направленности управления инцидентами и управления проблемами

**Ключевые понятия**

Проблема (problem) - неизвестная корневая причина одного или более инцидентов.

Известная ошибка (known error) - проблема, для которой известна корневая причина и найдено обходное или структурное решение.

**Виды деятельности**

Контроль проблем (problem control) (рис. 4).  
Контроль ошибок (error control) (рис. 5).

Проактивное управление проблемами.  
Отчетность.

На основании анализа инцидентов или при возникновении большого количества однотипных инцидентов регистрируется проблема. Одна проблема может быть первопричиной многих инцидентов. Зарегистрированные проблемы анализируются, и выявляются ошибки. Одна ошибка может быть причиной нескольких проблем. Для устранения ошибки формируется запрос на из-



Рис. 4. Контроль проблем

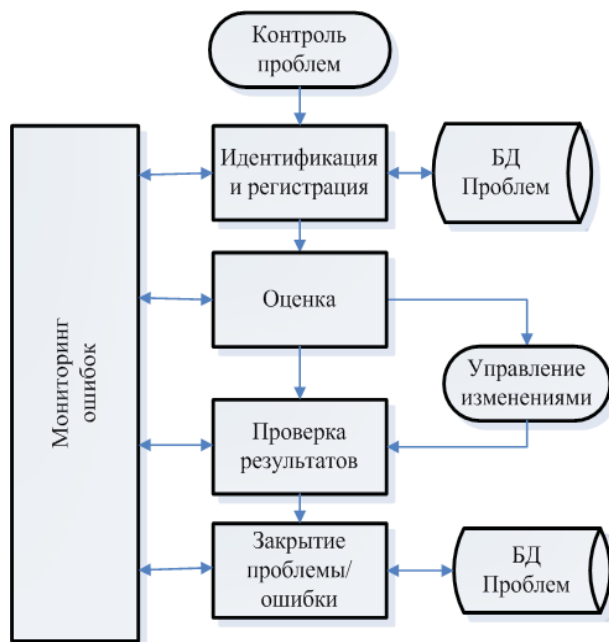
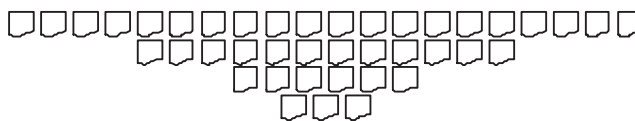


Рис. 5. Контроль ошибок

Таблица 2. Воронка обращений

Инциденты  
Проблемы  
Известные ошибки  
Запросы на изменение



менение, который в свою очередь может закрывать сразу несколько ошибок. Таким образом, полученная взаимосвязь сущностей образует воронку обращений. Выполнение одного запроса на изменение сокращает большое количество инцидентов (табл. 2).

#### **Проактивное управление проблемами**

Проактивное управление проблемами позволяет предотвращать возникновение инцидентов. Акцент осуществляется на критичных для бизнеса областях ЖКХ:

- анализ тенденций (Trend analysis) (например, на основе анализа тенденции роста энергопотребления может быть выявлена проблема, в которой будет прогнозироваться аварийное отключение энергоснабжения в пиковое время нагрузки);
- анализ информации из внешних источников;
- планирование превентивных действий (Targeting preventive action).

#### **Взаимодействие процессов**

Инцидент-менеджмент подготавливает информацию для проблем-менеджмента. Проблем-менеджмент сокращает количество инцидентов за счет выявления их корневых причин и дает инцидент-менеджменту информацию об известных ошибках и известных решениях. Настоятельно не рекомендуется делегировать роли ин-

цидент-менеджера и проблем-менеджера одному ответственному, поскольку цели и показатели у них несовместимы. Инцидент-менеджер стремится как можно быстрее закрыть инцидент, проблем-менеджер стремится к тому, чтобы этот инцидент не возникал в будущем.

Преимущества:

- повышение качества ЖК-сервисов посредством контроля, документирования и/или исключения ошибок в инфраструктуре;
- сокращение количества инцидентов;
- применение постоянных, а не временных решений;
- систематическая деятельность по накоплению знаний;
- возможность разрешать большее количество инцидентов на первой линии поддержки.

Таким образом, мы видим, что методология ITIL достаточно органично интерпретируется к сфере управления недвижимостью и предоставления ЖКУ. Процессный и сервисный подходы актуальны для управления жилым фондом. Задачи, цели и термины, используемые в ITIL, могут быть использованы в управления инфраструктурой в жилом комплексе без существенных изменений. Процесс управления инцидентами, управления проблемами и создание службы поддержки рекомендованы к внедрению в компаниях, управляющих жилым фондом, как средство повышения уровня сервиса, удовлетворенности потребителей и снижения нагрузки на персонал.

*Поступила в редакцию 07.12.2009 г.*