

**Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Санкт-Петербургский государственный
архитектурно-строительный университет»**

На правах рукописи

Самохин Алексей Владимирович

**РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ОБЪЕКТАМИ ГОРОДСКОЙ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:
экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами (строительство)

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
профессор Ю.П. Панибратов

Санкт-Петербург
2014

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕКТАМИ ГОРОДСКОЙ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ И ПРЕДПОСЫЛКИ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ	10
1.1. Городская жилая недвижимость как объект управления.....	10
1.2. Государственное регулирование деятельности по управлению объектами городской жилой недвижимости	23
1.3. Опыт, проблемы и предпосылки повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости	32
Выводы по первой главе.....	49
ГЛАВА 2. НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ МЕХАНИЗМА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕКТАМИ ГОРОДСКОЙ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ	51
2.1. Сущность и факторы развития механизма эффективного управления объектами городской жилой недвижимости	51
2.2. Модель повышения эффективности управления в рамках предлагаемого подхода.....	63
2.3. Оценка эффективности управления объектами городской жилой недвижимости	76
Выводы по второй главе	89
ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕКТАМИ ГОРОДСКОЙ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ.....	91
3.1. Улучшение эксплуатационных характеристик объектов городской жилой недвижимости в процессе управления.....	91
3.2. Разработка пообъектных планов управления.....	105
3.3. Внедрение системы контроллинга в управляющих организациях	118
Выводы по третьей главе.....	130
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	132
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	137

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Жилая недвижимость составляет основу системы жизнеобеспечения людей, она выступает одним из ключевых факторов качества жизни в городах. Наряду с высокой социальной значимостью жилья как материальной основы удовлетворения базовой потребности человека следует отметить его роль в развитии экономики. Ввод жилья относится к основным показателям эффективности экономики, рассчитываемым официальной статистикой. По данным Росстата объем введенной общей площади жилых домов в расчете на 1000 чел. в целом по России составил в 2011г. 436 кв.м., в 2012 – 459 кв.м., в 2013г. – 491 кв.м. Наибольшее значение этого показателя в 2013 г. наблюдается в Московской обл. – 1045 кв.м., в Москве введено 261 кв.м., в Санкт-Петербурге – 509 кв.м. Рост объемов ввода жилья влечет за собой рост объемов предоставляемых населению жилищно-коммунальных услуг: в 2011 г. он составил 2934,6 млрд.руб., в 2012 – 3076,2 млрд.руб. или 4,9% внутреннего валового продукта. Соответственно этому растет и потребность в услугах по управлению объектами городской жилой недвижимости.

В целом по России, по данным Фонда содействия реформированию ЖКХ, управление жилой недвижимостью осуществляют 20464 управляющие организации. По разным причинам (несовершенство законодательства, высокий уровень износа жилых зданий, устаревшие подходы к организации эксплуатации жилья и др.) финансовыми результатами по отрасли в целом являются убытки – 3,7 млрд.руб. в 2012 году. Показатели финансовой устойчивости управляющих организаций находятся на низком уровне, ниже рекомендуемых значений.

Сфера управления объектами городской жилой недвижимости в настоящее время активно регулируется государством. Многие вопросы эксплуатации жилья решаются на уровне федерального законодательства, усиленно используются административные методы регулирования в ущерб экономическим. С одной стороны, это придает особую значимость таким вопросам и демонстрирует по-

вышенную ответственность государства за их решение, а с другой стороны, не позволяет в полной мере учесть местные особенности и самой жилой недвижимости, и процессов ее эксплуатации, сдерживает инициативу на местах. Усиление административного давления на управляющие организации осуществляется при отсутствии ответственности собственников жилья за неприятие или несвоевременное принятие решений по обеспечению надлежащего содержания и ремонта дома.

На практике действия управляющих организаций не всегда учитывают цели и интересы собственников жилья, среди них встречается немало недобросовестных компаний, которые нацелены не на долгосрочную деятельность, а на краткосрочное извлечение прибыли любой ценой.

Приведенные выше цифры и указанные проблемы показывают необходимость повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости, совершенствования и развития его научно-методической базы с учетом сложившихся экономических условий и перспектив развития жилищной сферы. Данные обстоятельства предопределили актуальность выполненного исследования.

Степень разработанности проблемы. Исследованию теоретических вопросов и практических проблем формирования механизма эффективного управления жилой недвижимостью в городах посвящены труды многих отечественных и зарубежных ученых, в которых изложены различные концепции, методы и рекомендации по решению проблем. Различные аспекты рассматриваемой проблематики представлены в трудах таких ученых, как Асаул А.Н., Асаул В.В., Бирюков А.П., Бузырев В.В., Васильева Н.В., Гончаров А.М., Ершова С.А., Кирсанов С.А., Коршунова Е.М., Косарева Н.Б., Круглик С.И., Максимов С.Н., Панибратов Ю.П., Платонов А. М., Пузанов А.С., Смирнов Е.Б., Ушанова Н.А., Чекалин В.С., Чернышов Л.Н., Шеина С.Г. и другие.

Вместе с тем, многие вопросы практического обеспечения эффективного управления объектами городской жилой недвижимости требуют дополнительного исследования с учетом современной экономической ситуации и из-

менений в законодательстве. Актуальность, теоретическая и практическая значимость проблемы, ее недостаточная разработанность в литературе обусловили выбор темы исследования, определили его цель и задачи.

Целью исследования является обоснование научно-методического подхода, разработка теоретических положений и практических рекомендаций, направленных на развитие механизма эффективного управления объектами городской жилой недвижимости в современных экономических условиях.

Для достижения цели в работе были поставлены следующие **задачи**:

- исследовать особенности жилой недвижимости в городах как объекта управления, проанализировать практические проблемы управления такими объектами и выявить предпосылки повышения его эффективности;
- обосновать научно-методический подход к развитию механизма эффективного управления объектами городской жилой недвижимости;
- разработать методику оценки эффективности управления объектами городской жилой недвижимости;
- разработать рекомендации, направленные на улучшение эксплуатационных характеристик объектов городской жилой недвижимости в процессе управления ими;
- обосновать предложения по совершенствованию планирования как важнейшего компонента процесса управления объектами городской жилой недвижимости;
- разработать предложения по совершенствованию деятельности управляющих жилой недвижимостью на основе современных концепций и методов управления.

Объектом исследования является управление объектами городской жилой недвижимости как сфера деятельности управляющих организаций и собственников жилья, а также органов власти по регулированию этой сферы.

Предметом исследования выступает совершенствование теоретических основ и разработка практических рекомендаций по развитию механизма эффективного управления объектами городской жилой недвижимости.

Теоретической и методологической базой исследования являются основные положения теории управления объектами недвижимости различного функционального назначения, современные научные достижения в области методологии управления объектами городской жилой недвижимости, представленные в работах отечественных и зарубежных ученых.

В основу работы положена методология системного подхода, предусматривающего изучение явлений в их взаимосвязи и постоянном развитии. Поставленные в работе задачи решались с использованием методов анализа, синтеза, классификации, экономико-статистической обработки информации, управления затратами, контроллинга.

Информационную базу исследования составляют статистические данные Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации (Росстата), территориального управления Росстата по г.Санкт-Петербургу и Ленинградской области (Петростата), нормативно-правовые акты в жилищной сфере, справочные и методические материалы органов управления, научно-исследовательских и проектных институтов, аналитические материалы издательских домов и информационных агентств, публикации в средствах массовой информации и сети Интернет.

Область исследования соответствует п. 1.3.66. «Развитие теории и методологии управления объектами недвижимости различного функционального назначения» Паспорта научных специальностей ВАК по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (строительство).

Научная новизна исследования состоит в разработке научно-методических положений и практических рекомендаций, направленных на развитие механизма эффективного управления объектами городской жилой недвижимости на основе повышения его эффективности. К основным результатам работы, полученным лично автором и обладающим научной новизной, можно отнести следующее:

1) определены особенности городской жилой недвижимости как объекта управления, проанализированы проблемы и выявлены предпосылки, позволившие определить пути повышения эффективности управления такими объектами в современных экономических условиях;

2) обоснован научно-методический подход к развитию механизма эффективного управления объектами городской жилой недвижимости: дано авторское определение этого механизма, раскрыты факторы его развития, разработана модель повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости, создающая возможность управления жизненным циклом объекта за счет увеличения продолжительности фазы его эксплуатации и позволяющая улучшить состояние объекта и условия проживания в нем, повысить привлекательность управления городской жилой недвижимостью как вида экономической деятельности;

3) разработана методика оценки эффективности управления объектами городской жилой недвижимости, включающая два вида оценки: внешнюю, основанную на удовлетворенности потребителей, и внутреннюю, основанную на самообследовании бизнеса и его оценке на основе набора показателей, позволяющая дать всестороннюю, комплексную оценку эффективности управления объектами городской жилой недвижимости, построить потребительский рейтинг управляющих компаний и тем самым способствовать обоснованному выбору таких компаний собственниками жилья;

4) разработан организационно-экономический механизм проведения капитального ремонта объектов городской жилой недвижимости с привлечением кредита, учитывающий особенности предусмотренных законодательством схем финансирования такого ремонта и предоставляющий возможность его проведения по фактической потребности, что будет способствовать повышению эффективности управления такими объектами за счет сокращения непроизводительных затрат в процессе их дальнейшей эксплуатации;

5) обоснована необходимость формирования для каждого объекта управления комплекса плановых документов, включающих стратегию развития, пер-

спективный (пятилетний) и текущий (годовой) план управления, а также планы по реализации инвестиционных проектов, разработан алгоритм формирования текущих пообъектных планов управления, что в целом позволяет упорядочить процесс управления, выявить первоочередные задачи и обеспечить эффективное использование средств собственников жилья;

б) разработаны рекомендации по совершенствованию деятельности управляющих компаний на основе внедрения системы контроллинга, определены ее основные компоненты, цель, задачи и функции, раскрыты особенности практического применения наиболее актуальных для управляющих компаний методов контроллинга.

Теоретическая значимость результатов исследования состоит в обосновании научно-методического подхода к развитию механизма эффективного управления объектами городской жилой недвижимости, включающего факторы, принципы, модель и алгоритмы повышения эффективности управления такими объектами, учитывающего сложившиеся для этого предпосылки и особенности современного этапа государственного регулирования этой сферы, опирающегося на результаты предыдущих исследований в области теории и практики управления жилой недвижимостью. Полученные результаты могут быть использованы для дальнейших исследований в предметной области.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности применения разработанных алгоритмов, модели, методики и рекомендаций органами власти городов и регионов в процессе регулирования сферы управления объектами городской жилой недвижимости; а также управляющими компаниями в целях повышения рентабельности бизнеса и конкурентоспособности. Использование результатов исследования на практике позволит улучшить техническое состояние жилых зданий, продлить срок их эксплуатации, обеспечить безопасные и комфортные условия проживания.

Апробация работы. Основные положения и результаты исследования докладывались и получили одобрение на научно-практических конференциях: «Динамика научных исследований» (Пшемысль, Польша, 2014), «Перспективы

развития экономики и менеджмента» (Челябинск, 2014). Основные результаты исследования используются в практической деятельности управляющих компаний и в учебном процессе в Санкт-Петербургском государственном архитектурно-строительном университете.

Публикации. Основные результаты диссертации опубликованы в 9 научных работах общим объемом 4,7 п.л., в т.ч. вклад автора 4,7 п.л., из них 4 работы опубликованы в изданиях, входящих в перечень ведущих рецензируемых научных журналов, утвержденный ВАК РФ.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 163 источников. Основное содержание работы изложено на 147 страницах, включает 18 таблиц и 16 рисунков.

ГЛАВА 1. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕКТАМИ ГОРОДСКОЙ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ И ПРЕДПОСЫЛКИ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ

1.1. Городская жилая недвижимость как объект управления

Жилая недвижимость является одним из видов недвижимости, выделяемых по функциональному назначению, она предназначена для проживания людей. В связи с этим, жилая недвижимость рассматривается не только с экономической или юридической точки зрения, но и с социальной, поскольку жилье удовлетворяет одну из базовых потребностей человека.

Следует отметить роль жилой недвижимости в развитии городов и экономики в целом. Ввод жилья относится к основным показателям эффективности экономики, рассчитываемым официальной статистикой. По данным Федеральной службы государственной статистики (Росстата) объем введенной общей площади жилых домов в расчете на 1000 чел. в целом по России составил в 2011г. 436 кв.м., в 2012 – 459 кв.м., в 2013г. – 491 кв.м. Наибольшее значение этого показателя в 2013 г. наблюдается в Московской обл. – 1045 кв.м., в Москве введено 261 кв.м., в Санкт-Петербурге – 509 кв.м.[155].

Строительство жилых зданий составляет более 90% всего количества построенных объектов. Строительство жилья является одной из ключевых характеристик социально-экономического развития городов и регионов. По данным официальной статистики [31] составлена таблица 1.1, характеризующая тенденции строительства жилья.

Таблица 1.1

Динамика строительства жилых зданий в Российской Федерации

Показатели	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Введено в действие жилых домов, млн. кв. м общей площади	36,4	41,0	43,6	50,6	61,2	64,2	59,9	58,4	62,3	65,7	70,5
в % к предыдущему году	107,7	112,6	106,1	116,1	121,1	104,9	93,3	97,5	106,6	104,7	107,3
В том числе населением за счет собственных и заемных средств, млн. кв. м общей площади	15,2	16,1	17,5	20	26,3	27,4	28,5	25,5	26,8	28,4	30,7
в % к предыдущему году	107,7	105,9	108,7	114,3	131,5	104,2	104,0	89,5	105,1	106,0	108,1
в % к общему объему ввода жилых домов	41,8	39,3	40,1	39,5	43,0	42,7	47,6	43,7	43	43,2	43,5

Как видно из таблицы, до 2008 года в РФ наблюдалась положительная динамика объемов ввода жилья. В 2009 и 2010 г.г. с учетом отложенной реакции жилищного строительства на экономический кризис ввод в действие жилья снизился, но, начиная с 2011г. начал расти и в 2013 году превысил докризисный объем 9,8%. При этом более 40% жилья ежегодно вводится за счет собственных и заемных средств населения.

Рост объемов ввода жилья влечет за собой рост объемов предоставляемых населению жилищно-коммунальных услуг: в 2011 г. он составил 2934,6 млрд.руб., в 2012 – 3076,2 млрд.руб. или 4,9% внутреннего валового продукта. [56] На основе данных Росстата составлена таблица 1.2 характеризующая исследуемую область экономики страны.

Таблица 1.2

Объемы предоставляемых жилищно-коммунальных услуг

Показатели	Годы		
	2010	2011	2012
Расходы бюджета РФ на ЖКХ, млрд.руб.	1071,4	1195	1075
Доля в общем объеме расходов бюджета, %%	6,1	6	4,6
Доля в ВВП,%%	2,3	2,1	1,7
Объем предоставленных населению жилищно-коммунальных услуг, млрд.руб.	1384,2	1567,4	1637,9
в том числе жилищные услуги, млрд.руб.	297,2	334,8	361,3
Уровень оплаты ЖКУ населением, %	93	94	94
Доля расходов на ЖКУ в общей сумме потребительских расходов семей, %	9,2	9,5	8,8
Стоимость ЖКУ в расчете на 1 человека в месяц, руб.	1530,02	1710,15	1788,93
в том числе стоимость жилищных услуг, руб.	433,3	496,6	541,63

Из таблицы видно, что в жилищно-коммунальное хозяйство, в том числе и в сферу управления жилой недвижимостью, направляются значительные бюджетные средства, 4-6% от всех расходов бюджета РФ. При этом в 2012г. доля таких расходов немного сократилась, что обусловлено сложной экономической ситуацией в стране и тенденцией к росту расходов населения на жилищно-коммунальные услуги. Жилищные услуги, в том числе услуги по управлению жилой недвижимостью, составляют в среднем 21,6 % в общей стоимости жилищно-коммунальных услуг. В структуре потребительских семей расходы на ЖКУ занимают 9%.

Приведенные выше данные показывают, что те сферы экономики, которые связаны с жилой недвижимостью (строительством и эксплуатацией жилья), играют важную роль в экономике страны.

Жилая недвижимость как экономическое благо находит отражение в трех формах: как удовлетворение потребностей (личных или общественных); как товар, свободно обращающийся на рынке; как источник дохода. Что касается первой из указанных форм, то в этой форме жилая недвижимость обладает наибольшей полезностью среди других благ, потому что она создает условия для нормального существования человека, удовлетворяя первейшую жизненную потребность – потребность в жилье.

Потребность в жилье можно удовлетворить различными способами: приобретение жилья в собственность, социальный наем жилья в государственном или муниципальном жилищном фонде; аренда жилья. [29] При приобретении жилья в собственность его свойства как экономического блага реализуются в наибольшей степени, т.е. во всех трех формах: жилье можно использовать для собственного проживания (удовлетворения личных потребностей) либо использовать его как товар (продать), либо как источник дохода (сдать в аренду).

Если человек не может или не хочет приобрести жилье в собственность, он приобретает услуги, которые это жилье предоставляет – возможность временного проживания по договору найма или аренды. Стоимость жилья и стоимость предоставляемых им услуг будут различны по причине различия в объеме (и соответственно, стоимости) прав собственника, арендатора и нанимателя, при этом стоимость самого объекта может быть одинаковой [78].

Жилая недвижимость как товар отличается тем, что каждая сделка по ее продаже уникальна, поскольку уникальны характеристики каждого объекта, поэтому не может быть единых цен на такой вид товара. Кроме того, наличие высоких транзакционных издержек также делает этот товар особенным.

Как источник дохода жилая недвижимость обеспечивает стабильный доход, защищенность от инфляции, сохранность вложенных средств. Вместе с тем, в качестве доходной жилая недвижимость может использоваться не всегда. Так, например, не может быть источником дохода квартира, полученная на условиях социального найма. Да и для самого собственника такой недвижимо-

сти (государства или муниципалитета) она является скорее источником расходов, чем доходов.

Если жилая недвижимость представляет собой класс вещей, то объект жилой недвижимости является индивидуально-определенной вещью, принадлежащей к данному классу. В литературе представлены различные классификации объектов жилой недвижимости, которые проведены по разным критериям: уровню комфортности - элитное, типовое и т.п., периоду строительства – дома старого фонда, построенные в дореволюционный период; дома первого поколения индустриального домостроения («хрущевки» 1960-х гг.), «сталинские» дома и др.;, этажности – мало-, средне- и многоэтажные дома, высотные дома и по другим критериям [19].

В данной работе рассматриваются объекты городской жилой недвижимости, наиболее типичным представителем которых является многоквартирный дом. Такой выбор обусловлен следующими причинами:

- многоквартирный дом является технически сложным объектом, неправильная эксплуатация которого может привести к угрозе жизни и здоровью проживающих в нем людей;

- многоквартирные дома составляют основную часть жилищного фонда в городах, в которых по данным Федеральной службы государственной статистики (Росстата) проживает 74% населения страны [147];

- в современной практике жилищного строительства в городах основной потребительской единицей является квартира в многоквартирном доме, предназначенная к заселению одной семьей;

- многоквартирный дом как объект управления выделен в действующем жилищном законодательстве [2];

- многоквартирные дома являются наиболее востребованным объектом недвижимости на современном жилищном рынке.

Многоквартирный дом определяется в жилищном законодательстве как совокупность двух и более квартир, имеющих самостоятельные выходы либо на

земельный участок, прилегающий к жилому дому, либо в помещения общего пользования в таком доме.[12]

Особенностью многоквартирного дома, важной с точки зрения управления таким объектом, является наличие помещений общего пользования, именуемых в законодательстве общим имуществом собственников жилых и нежилых помещений в таком доме. К общему имуществу причисляются помещения, служащие жильцам более чем одной квартиры, – это крыши, ограждающие несущие и ненесущие конструкции, внутридомовые инженерные системы холодного и горячего водоснабжения, газоснабжения, электроснабжения и отопления, а также земельный участок, на котором расположен многоквартирный дом, другие объекты, предназначенные для эксплуатации дома (тепловые пункты, парковки, гаражи и т.п.), расположенные в границах земельного участка.

С точки зрения управления многоквартирным домом важно знать внешние границы расположенных в доме сетей, поскольку до них распространяется ответственность управляющего. Так, для сетей электро-, тепло-, водоснабжения и водоотведения, информационно-телекоммуникационных сетей такой границей является внешняя граница стены дома, а границей эксплуатационной ответственности при наличии общедомовых приборов учета коммунальных ресурсов является место соединения такого прибора с соответствующей сетью, входящей в дом. Для сетей газоснабжения внешней границей является место соединения первого запорного устройства с внешней газораспределительной сетью.

В настоящее время многоквартирные дома представлены весьма разнообразными объектами: домами дореволюционной застройки, типовыми зданиями советского периода, современными многоквартирными домами различных классов (эконом, бизнес, комфорт, элит). Они различаются материалом стен, объемно-планировочными решениями, этажностью и другими параметрами. Например, новостройки по качеству разделяют на массовое жилье и жилье повышенной комфортности. К массовому жилью относят эконом-класс и комфорт-класс. Основные характеристики многоквартирных домов нового строительства приведены в таблице 1.3., составленной с использованием разработок Федерального

фонда содействия развитию жилищного строительства и Российской гильдии риэлторов [49].

Таблица 1.3

Основные характеристики различных типов многоквартирных домов нового строительства

Классификационный признак	Многоквартирные дома нового строительства			
	Типы массового жилья		Типы жилья повышенной комфортности	
	Эконом	Комфорт	Бизнес	Элит
Проектное решение	Стандартное, повторяющееся	Усовершенствованные серийные проекты с наличием различных опций (переменная этажность, разные планировки и др.)	Индивидуальный проект, дизайнерская проработка архитектурного облика	Авторский проект известного архитектора, претендующий на статус местного архитектурного памятника
Материал стен	Нет ограничений	Монолитный железобетон, пеноблоки, керамический кирпич	Монолитный железобетон, пеноблоки, керамический кирпич	Керамический кирпич
Планировочный коэффициент	более 0,75	не более 0,75,	не более 0,7	не более 0,65,
Высота потолка	до 2,7 м	От 2,7 м	от 2,75 м	от 3,0 м.
Планировка	стандартная	Комнаты изолированные, наличие больших балконов, кладовок.	Свободная планировка, возможность перепланировки, наличие пентхаусов, двухуровневых квартир, нескольких санузлов, больших лоджий	Эксклюзивные планировки. наличие зимних садов, террас, гардеробных, нескольких санузлов, а также прачечных в цокольном этаже дома
Отделка помещений общего пользования	стандартная	улучшенная	Высококачественная - декоративная штукатурка, керамическая плитка, искусственный камень и т.д.	Эксклюзивная отделка в соответствии с дизайн-проектом

В таблице представлены характеристики, которые влияют на организацию эксплуатации дома и на уровень эксплуатационных затрат, что необходимо учитывать в процессе управления.

Кроме характеристик комфортности многоквартирных домов, в процессе управления ими существенное значение имеет техническое состояние, т.е. уровень износа, данные о котором (по состоянию на начало 2013г.) приведены в таблице 1.4., составленной на основании данных Росстата [56]

Таблица 1.4

Уровень износа многоквартирных домов

Показатели	Уровень износа, %			
	0-30	31-65	66-70	более 70
Общая площадь жилья, тыс.кв.м	2085936,9	1128152,4	88523,9	33430,3
Количество индивидуальных жилых домов	6710676	8862461	869581	301147
Количество многоквартирных жилых домов	1251086	1629336	210079	79211
Доля в общем количестве многоквартирных домов	39,5	51,4	6,6	2,5

Из таблицы видно, что в хорошем состоянии находится 39,5% многоквартирных домов, в удовлетворительном – 51,4%, а 9,1% требуют неотложного ремонта или даже сноса. Наглядно это представлено на рис. 1.1.

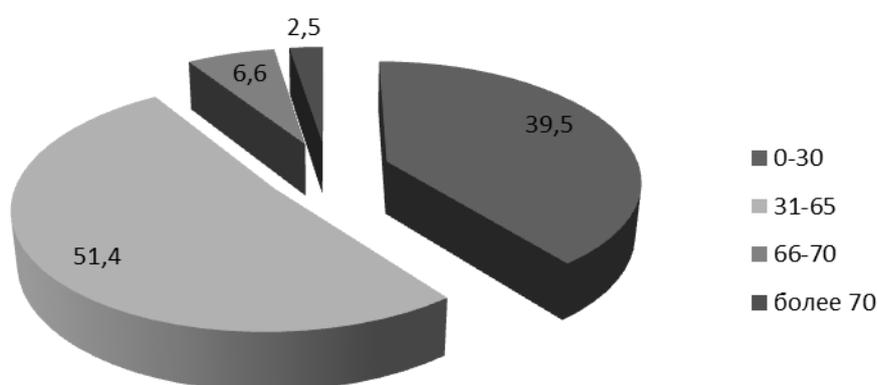


Рис.1.1. Структура многоквартирных домов по уровню износа.

При наличии существенных различий в типах и техническом состоянии многоквартирных домов, им присущи особенности, которые отличают жилую недвижимость от других видов недвижимости.

Рассуждая об особенностях, которые необходимо учитывать при управлении городской жилой недвижимостью, выделим две их категории: общие, т.е. свойственные всем видам недвижимости как классу вещей, и специфические, характерные только для объектов городской жилой недвижимости - многоквартирных домов (рис.1.2).



Рис.1.2. Особенности городской жилой недвижимости как объекта управления

К общим особенностям относится, прежде всего, стационарность жилой недвижимости, ее прочная связь с землей, привязка к конкретному месту на земной поверхности. Эта особенность с точки зрения управления означает необхо-

димось учета локальных факторов – климатических, социальных, экономических, политических.

Другая особенность – уникальность – означает наличие индивидуальных характеристик, отличающих данный объект от других объектов городской жилой недвижимости, что обусловлено действием двух групп факторов: 1) характеристики самого объекта жилой недвижимости, 2) характеристики места его расположения. К первой группе факторов относятся этажность, материал стен, год постройки, степень физического износа и фактическое состояние дома, уровень благоустройства (наличие холодного и горячего водоснабжения, центрального отопления, электроснабжения и т.д.). Ко второй группе относятся такие факторы как расположение земельного участка, на котором находится объект, в пределах населенного пункта (центр, окраина, спальный район, промышленный район и т.п.); площадь придомовой территории; права на земельный участок под домом и ограничения в использовании (при наличии); благоустройство придомовой территории, состояние дворовых проездов, тротуаров, наличие зеленых насаждений, рекреационных зон. С точки зрения управления это означает, что для каждого многоквартирного дома должен составляться отдельный план управления.

Долговечность недвижимости определяется тем, что земля вечна, а сроки службы зданий составляют от нескольких десятков до сотен лет. В процессе управления следует учитывать эту особенность, не упуская из виду, что долговечность объекта обеспечивается правильной эксплуатацией и своевременными ремонтами.

Высокая капиталоемкость означает, что для создания объекта недвижимости нужно большое количество материальных, финансовых и трудовых ресурсов. В процессе управления это проявляется в высоких затратах на ремонт объекта, замену инженерного оборудования, эксплуатацию объекта.

Сильные внешние эффекты – это значительное влияние объекта недвижимости на его окружение, которое может быть положительным и отрицательным. Примером положительного внешнего эффекта может быть проведение дренаж-

ных работ на одном земельном участке, которое может привести к повышению качества другого, соседнего участка и, следовательно, росту его стоимости. Отрицательные внешние эффекты проявляются, например, в разрушении целостности городского пространства, негативном воздействии на окружающую природную среду и т.п. [76] Возможность отрицательных внешних эффектов обуславливает необходимость государственного контроля и регулирования деятельности по созданию и эксплуатации объектов недвижимости, что также следует учитывать в процессе управления ими.

Высокая социальная значимость жилой недвижимости обусловлена тем, что она обеспечивает удовлетворение, как уже упоминалось выше, первейшей жизненной потребности человека – потребности в жилье. Это обстоятельство требует от государства создания необходимых условий для реализации гражданами важнейшего конституционного права – права на жилище, что проявляется в предоставлении жилья из состава государственного и муниципального жилищных фондов тем гражданам, которые по объективным причинам не могут приобрести жилье самостоятельно (малоимущие, дети-сироты, инвалиды и т.п.). Также по закону у должника не изымается единственное для него и членов его семьи жилье (за исключением ипотеки).

Особая социальная значимость жилья подтверждается установлением со стороны государства требований к жилым помещениям (о них шла речь выше), что направлено на обеспечение благоприятных и безопасных условий проживания. Это означает, что управление объектами городской жилой недвижимости должно быть направлено на удовлетворение потребностей проживающих, а персонал управляющих компаний должен уметь работать с населением.

Указанная выше специфическая особенность жилой недвижимости предопределяет наличие другой такой особенности – активного государственного регулирования процессов создания и использования жилья, что проявляется, например, в ограничении права собственности. Так, существует запрет на использование жилых помещений в производственных целях, на уничтожение таких объектов городской жилой недвижимости, находящихся в собственности,

как квартира или комната, и ряд других ограничений. Ограничения права собственности связаны с социальной значимостью жилья и общим его дефицитом, что заставляет государство устанавливать ограничения права собственности с целью сохранения жилищного фонда.

Активное государственное регулирование затрагивает в настоящее время и сферу управления объектами городской жилой недвижимости - многоквартирными домами. Внимание государства направлено на установление требований, которым должна соответствовать деятельность по управлению многоквартирными домами, требований к размещению заказов на управление на конкурсной основе и ряд других, о которых детально пойдет речь в следующем параграфе.

Под множественностью собственников мы понимаем наличие в одном многоквартирном доме большого числа собственников и различных форм собственности – государственной, муниципальной, частной. Эта особенность приводит к достаточно сложной системе принятия решений собственниками по управлению своим домом, поскольку решения принимаются коллегиально, это требует участия большинства, а в наиболее ответственных случаях – двух третей собственников. Кроме того, множественность собственников означает и множественность финансовых потоков в системе управления домом, что вызывает сложность системы начислений платежей за жилое помещение и коммунальные услуги и обеспечения их своевременного и полного поступления, а также сложность системы накопления средств на проведение капитального ремонта дома. Часть средств может поступать из бюджетов разных уровней, что также необходимо предусмотреть в процессе управления домом.

Еще одной особенностью объектов городской жилой недвижимости является их ускоренный износ, обусловленный наличием множества собственников с различным уровнем дохода, что приводит к тому, что решения о необходимости ремонта принимаются несвоевременно. Кроме того, отношение к общему имуществу в многоквартирных домах со стороны проживающих нельзя назвать бережным, имеют место акты вандализма, порчи и воровства имущества. Масштаб проблемы нашел отражение в дополнениях к Жилищному кодексу, касающихся

создания региональных систем капитального ремонта многоквартирных домов. При управлении эта особенность также имеет существенное значение и требует планирования сроков и затрат на капитальный ремонт каждого дома.

Следует также отметить, что характеристики объектов городской жилой недвижимости в процессе эксплуатации изменяются, что предопределяет необходимость мониторинга состояния объекта для актуализации необходимой в процессе управления информации о нем.

Учет изложенных выше особенностей объектов городской жилой недвижимости в процессе управления ими необходим для составления обоснованных и реализуемых планов управления такими объектами, что позволит обеспечить надлежащий уровень проживания в них, а также повысить эффективность управления.

1.2. Государственное регулирование деятельности по управлению объектами городской жилой недвижимости

Сфера управления объектами городской жилой недвижимости - многоквартирными домами - в последние годы достаточно активно регулируется государством, постоянно обновляется правовая база. Основы государственного регулирования представлены в Жилищном кодексе Российской Федерации (далее – ЖК). ЖК содержит раздел VIII, в котором указано, что управление многоквартирным домом должно обеспечивать благоприятные и безопасные условия проживания, надлежащее содержание общего имущества в доме, решение вопросов пользования этим имуществом, предоставление коммунальных услуг проживающим (ст.161, п.1). [2]

В ЖК также указана обязанность собственников помещений в многоквартирном доме на их общем собрании выбрать один из трех способов управления своим домом: 1) непосредственное управление собственниками помещений в многоквартирном доме, 2) управление товариществом собственников жилья либо жилищным кооперативом или иным специализированным потребительским кооперативом, 3) управление управляющей организацией.

При первом способе управления, если в доме не более 12 квартир, собственники заключают договоры оказания услуг и выполнения работ по содержанию и ремонту дома с исполнителями таких работ и услуг, при этом все или большинство собственников выступают в качестве одной стороны заключаемых договоров. Если в доме больше 12 квартир, то собственники заключают договор оказания услуг и выполнения работ по содержанию и ремонту общего имущества в данном доме с управляющей организацией. Стороной по договору в данном случае выступают собственники, обладающие более чем 50% голосов. Договоры на коммунальные услуги заключаются каждым собственником от своего имени.

При втором способе управления создается юридическое лицо (товарищество собственников жилья, жилищный или иной специализированный потребительский кооператив), которое управляет домом и несет ответственность перед собственниками за содержание общего имущества в доме и коммунальные услуги. Это юридическое лицо может оказывать услуги и выполнять работы своими силами или силами привлеченных организаций, а также может заключить договор управления с управляющей организацией, осуществляя при этом контроль за исполнением такого договора.

Третий способ предусматривает заключение собственниками договора управления многоквартирным домом с управляющей организацией, которая несет ответственность перед ними за оказание всех услуг и выполнение работ, которые обеспечивают надлежащее содержание общего имущества в доме и качество которых должно соответствовать установленным требованиям.

Способ управления домом собственники могут выбрать и изменить в любое время на основании решения их общего собрания. Если они не выберут или не реализуют выбранный способ управления, то органы местного самоуправления обязаны провести открытый конкурс и выбрать для данного дома управляющую организацию, с которой собственники обязаны заключить договор управления своим домом.

Чтобы собственники активнее занимались вопросами управления своим домом, в 2011г. ЖК был дополнен статьей 161.1, согласно которой в тех случаях, когда в доме не созданы ТСЖ, ЖК или иной специализированный потребительский кооператив и в этом доме более 4-х квартир, собственники обязаны избрать совет многоквартирного дома. Такой совет не регистрируется как юридическое лицо, переизбирается каждые 2 года, и действует до тех пор, пока в доме не будет создано ТСЖ, ЖК или иной специализированный потребительский кооператив.

В отношении многоквартирных домов нового строительства ЖК установлено, что орган местного самоуправления должен в течение 20 дней со дня выдачи разрешения на ввод в эксплуатацию многоквартирного дома разместить на официальном сайте в сети «Интернет» извещение о проведении конкурса по отбору управляющей организации для данного дома, в течение 40 дней провести такой конкурс и в течение 10 дней после его завершения уведомить лиц, принявших дом от застройщика, о результатах конкурса и условиях договора управления данным домом. Указанные лица обязаны заключить договор управления с отобранной по конкурсу управляющей организацией. До заключения такого договора управление домом осуществляет застройщик или привлеченная им по договору управления, заключенному в течение 5 дней со дня получения разрешения на ввод дома в эксплуатацию, управляющая организация.

Какой бы способ ни выбрали собственники, управление домом должно соответствовать установленным требованиям. Требования по обеспечению надлежащего содержания общего имущества в многоквартирном доме содержатся в ЖК и других документах.

Согласно ЖК, такие требования заключаются в обеспечении:

- 1) надежности и безопасности многоквартирного дома;
- 2) безопасности жизни и здоровья граждан, имущества физических и юридических лиц, государственного и муниципального имущества;
- 3) доступности пользования общим имуществом собственников помещений в многоквартирном доме;

4) соблюдения прав и законных интересов собственников помещений в многоквартирном доме, а также иных лиц;

5) постоянной готовности инженерных коммуникаций, приборов учета и другого оборудования, входящих в состав общего имущества в многоквартирном доме, к осуществлению поставок ресурсов, необходимых для предоставления коммунальных услуг проживающим.

В соответствии с указанными выше положениями в апреле 2013г. постановлением Правительства РФ был утвержден минимальный перечень услуг и работ, необходимых для обеспечения надлежащего содержания общего имущества в многоквартирном доме. [9] Минимальный перечень включает три большие группы работ: работы, необходимые для надлежащего содержания несущих и ненесущих конструкций дома; работы, необходимые для надлежащего содержания оборудования и систем инженерно-технического обеспечения в доме; работы и услуги по содержанию иного общего имущества в многоквартирном доме.

Каждая из указанных групп содержит развернутый перечень работ и услуг. Например, в первую группу включены такие работы, как проверка состояния гидроизоляции фундаментов и систем водоотвода и восстановление их работоспособности, проверка кровли на отсутствие протечек и их устранение и другие. Ко второй группе относятся работы по проверке технического состояния и работоспособности элементов мусоропровода, устранение неплотностей в вентиляционных каналах и шахтах и иные работы. В третьей группе работы по уборке помещений общего пользования, придомовой территории, вывозу бытовых отходов, обеспечению пожарной безопасности, устранению аварий.

Этим же постановлением были также утверждены Правила оказания услуг и выполнения работ, необходимых для обеспечения надлежащего содержания общего имущества в многоквартирном доме. Согласно правилам, из минимального перечня работ в отношении конкретного многоквартирного дома выполняются те, которые соответствуют его конструктивным особенностям, составу внутридомовых инженерных систем, благоустройству придомовой территории, геодезическим и природно-климатическим условиям расположения дома. При

использовании каких-либо специальных технологий наименование работ и услуг может отличаться от указанных в минимальном перечне, но их цели и результаты должны совпадать. В правилах указано, что для того, чтобы обеспечить выполнение работ в соответствии с минимальным перечнем, необходимо:

- обеспечить работу аварийно-диспетчерской службы;
- вести и хранить техническую документацию на многоквартирный дом;
- своевременно заключать договоры по содержанию и ремонту общего имущества в многоквартирном доме со сторонними организациями (если работы выполняются не собственными силами) и контролировать их исполнение;
- привлекать специализированные организации для выполнения работ в отношении внутридомового газового оборудования, лифтового хозяйства и противопожарных систем;
- подготавливать и своевременно доводить до сведения собственников жилья предложения по выполнению плановых текущих работ, по капитальному ремонту дома;
- организовывать начисление и сбор платы за содержание и ремонт дома, а также взыскание задолженности;
- предоставлять потребителям информацию, связанную с оказанием услуг и выполнением работ.

Требования по безопасности многоквартирного дома содержатся также в Техническом регламенте о безопасности зданий и сооружений.[4] Действие этого регламента распространяется и на жилые здания. Эти документом установлены требования в области механической и пожарной безопасности; безопасности при опасных природных процессах и явлениях и (или) техногенных воздействиях; безопасных для здоровья человека условий проживания и пребывания в зданиях и сооружениях; безопасности для пользователей зданиями и сооружениями; доступности зданий и сооружений для инвалидов и других групп населения с ограниченными возможностями передвижения; энергетической эффективности зданий и сооружений; безопасного уровня воздействия зданий и сооружений на окружающую среду.

Ответственность за безопасность жилого здания в процессе эксплуатации несут лица, управляющие зданием, в числе которых могут быть сами собственники, их объединения (ТСЖ, ЖК), управляющие организации. Безопасность обеспечивается путем осуществления технического обслуживания, периодических осмотров и контрольных проверок, мониторинга состояния основания, строительных конструкций и систем инженерно-технического обеспечения здания, а также посредством ремонтов здания.

В мае 2013г. было принято постановление Правительства РФ, утвердившее правила осуществления деятельности по управлению многоквартирными домами [10]. Правила определяют стандарты и порядок осуществления такой деятельности при любом из установленных ЖК способов управления.

В правилах указано, что каждый многоквартирный дом рассматривается как самостоятельный объект управления, при этом учитываются его конструктивные особенности, физический износ, техническое состояние общего имущества, геодезические и природно-климатических условия, которые определяют состав работ по его содержанию (в соответствии с утвержденным минимальным перечнем таких работ). Согласно правилам, управление обеспечивается выполнением следующих стандартов:

- прием, хранение, передача, актуализация и восстановление технической документации на многоквартирный дом и иных связанных с управлением таким домом документов в установленном порядке;
- сбор, обновление и хранение информации о собственниках и нанимателях помещений в доме с учетом требований законодательства РФ о защите персональных данных;
- подготовка предложений по вопросам содержания и ремонта общего имущества для их рассмотрения общим собранием собственников;
- организация рассмотрения общим собранием собственников или общим собранием членов ТСЖ вопросов, связанных с управлением домом;
- организация оказания услуг и выполнения работ, предусмотренных решением общего собрания собственников или членов ТСЖ;

- взаимодействие с органами государственной власти и местного самоуправления по вопросам, связанным с деятельностью по управлению многоквартирным домом;

- организация и осуществление расчетов за услуги и работы по содержанию и ремонту общего имущества в доме, включая услуги и работы по управлению, и коммунальные услуги;

- обеспечение контроля за исполнением решений собрания, выполнением работ и услуг, повышением безопасности и комфортности проживания, а также достижением целей деятельности по управлению многоквартирным домом.

Подготовка предложений по вопросам содержания дома включает разработку (с учетом требований постановления о минимальном перечне работ) годового плана содержания и ремонта общего имущества в многоквартирном доме, расчет и обоснование необходимых для его реализации затрат, подготовку предложений по капитальному ремонту (реконструкции) дома, по повышению его энергоэффективности, по передаче объектов общего имущества в пользование иным лицам на выгодных для собственников условиях. Разработанные предложения должны быть согласованы с собственниками жилья.

Организация рассмотрения общим собранием собственников помещений в доме или общим собранием членов ТСЖ вопросов, связанных с управлением домом, предусматривает уведомление собственников о проведении собрания, их ознакомление с информацией и документами, которые будут рассматриваться на собрании, подготовку необходимых для проведения собрания документов, оформление принятых решений и доведение их до сведения всех собственников.

Организация оказания услуг и выполнения работ, предусмотренных решением общего собрания собственников или членов ТСЖ, включает определение способа выполнения работ (услуг), подготовку заданий для исполнителей этих работ (услуг), выбор, в том числе на конкурсной основе, исполнителей на условиях, наиболее выгодных для собственников, заключение договоров и контроль за их исполнением, ведение претензионной, исковой работы при выявлении нарушений условий договоров.

Организация и осуществление расчетов включает начисление платежей за содержание и ремонт общего имущества, за коммунальные услуги, оформление платежных документов и направление их проживающим, ведение претензионной и исковой работы в отношении должников.

Контроль предусматривает предоставление собственникам отчетов об исполнении обязательств по управлению многоквартирным домом с периодичностью и в объеме, которые установлены решением собрания и договором управления многоквартирным домом; раскрытие информации о деятельности управляющей организации, прием и рассмотрение заявок, жалоб, привлечение собственников к участию в контроле за качеством услуг и работ, в том числе при их приемке.

Еще одним важным аспектом государственного регулирования сферы управления объектами городской жилой недвижимости является стремление государства обеспечить информационную открытость такой деятельности, сделать ее более доступной для контроля со стороны общественности. Постановлением Правительства РФ утвержден стандарт раскрытия информации организациями, осуществляющими деятельность в сфере управления многоквартирными домами [11]. Стандарт обязывает раскрывать общую информацию об организации; основные показатели финансово-хозяйственной деятельности в части исполнения договоров управления; сведения о выполняемых работах и услугах по содержанию и ремонту общего имущества в многоквартирном доме (состав, стоимость, периодичность и др.); сведения о тарифах на коммунальные ресурсы. Эта информация размещается в сети Интернет, на информационных стендах, она может быть предоставлена по письменному или электронному запросу.

Таким образом, к настоящему времени государством в целом сформированы правовые основы управления многоквартирными домами как наиболее распространенными объектами городской жилой недвижимости, что служит весомой предпосылкой повышения его эффективности. Современная правовая база направлена на обеспечение безопасных и благоприятных условий проживания в таких домах, повышение ответственности управляющих организаций перед соб-

ственниками жилых и нежилых помещений в доме, стимулирование активности самих граждан как собственников жилья в решении вопросов управления своим домом. Практическое воплощение принятых правовых актов обуславливает необходимость усиления контроля со стороны государства за осуществлением деятельности по управлению многоквартирными домами.

Вместе с тем, при необходимости усиления контроля, нельзя допускать его чрезмерного ужесточения, сковывающего инициативу самих хозяйствующих субъектов. Так, введение лицензирования деятельности по управлению многоквартирными домами противоречит идее саморегулирования и, как отмечают специалисты Института экономики города «демонстрирует вектор государственной политики к административному, а не экономическому решению существующих проблем» [57]. Дело в том, что в сфере управления многоквартирными домами уже осуществляется достаточно жесткое государственное регулирование, включающее региональный жилищный надзор, контроль со стороны органов муниципальных жилищных инспекций, подразделений Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор), Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору (Ростехнадзор), Федеральной антимонопольной службы (ФАС), инспекции по пожарному надзору Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий (МЧС). Как видим, контролирующих органов много. Важно другое, что при таком их количестве не созданы правовые условия для решения конкретных проблем: не предусмотрена ответственность собственников за то, что они не принимают решение по обеспечению надлежащего содержания дома, за неполную оплату расходов на эти цели и др.

Дисбаланс между рыночными и административными рычагами регулирования (в пользу последних), как показывает международный опыт не способствует развитию сферы управления объектами городской жилой недвижимости. В развитых зарубежных странах применяется добровольное саморегулирование, лицензирование такой деятельности отсутствует.

Таким образом, при стремлении защитить интересы граждан как собственников жилья, государством устанавливаются достаточно высокие барьеры для развития бизнеса в сфере управления жилой недвижимостью.

1.3. Опыт, проблемы и предпосылки повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости

Управление объектами жилой недвижимости – многоквартирными домами - в городах России осуществляется самими собственниками жилья, как правило, в форме Товарищества собственников жилья (ТСЖ), Жилищно-строительными кооперативами, управляющими организациями. В правление ТСЖ и ЖСК выбираются жители данного дома, которые занимаются вопросами управления домом «факультативно», в свободное от работы время. В связи с этим, обеспечить профессиональный подход к управлению в случае ТСЖ затруднительно. Однако, как собственники жилья, члены ТСЖ более внимательно следят за эксплуатационными расходами.

Наряду с развитием ТСЖ, активно развивается бизнес по управлению объектами городской жилой недвижимости, год от года растет число управляющих компаний. Вместе с тем, 40% управляющих компаний в России убыточны. На основе данных Росстата [56] составлена таблица 1.5, характеризующая финансовое состояние действующих управляющих компаний.

Таблица 1.5

Финансовые показатели деятельности управляющих организаций

№ п/п	Показатели	Годы		
		2010	2011	2012
1	Общий объем полученной прибыли, млн.руб.	6008	3792	5369
2	Общий объем убытка, млн.руб.	8575	10427	9083
3	Финансовый результат (прибыль +, убыток -), млн.руб.	-2567	-6635	-3714
4	Доля прибыльных компаний, %	57,6	60	63,9
5	Доля убыточных компаний, %	42,4	40	36,1
6	Рентабельность деятельности, %	-5,3	-3,1	-3,2

Продолжение таблицы 1.5

7	Коэффициент текущей ликвидности, %	111,8	108,4	113,4
8	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,049	-0,015	0,046
9	Коэффициент автономии	0,43	0,33	0,38
10	Суммарная задолженность по обязательствам, млн.руб., в том числе:	127733	127453	133081
10.1	кредиторская задолженность, млн.руб.	113390	122646	127037
10.2	дебиторская задолженность, млн.руб.	108458	104571	115591
10.3	задолженность по банковским кредитам и займам, млн.руб.	14343	4807	6044

Приведенные в таблице данные наглядно подтверждают необходимость повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости, поскольку эта деятельность характеризуется негативными финансовыми результатами. Показатели финансовой устойчивости компаний находятся на уровне ниже рекомендуемого. Так, рекомендуемое значение коэффициента автономии - более 0,5, а по факту он равен 0,38 в 2012г. Значение коэффициента обеспеченности оборотными средствами рекомендуется на уровне не менее 0,1, фактическое значение в 2011г. было отрицательным, а в 2012г. – 0,046. Нормальным значением коэффициента ликвидности считается 2 (200%) и более, у управляющих компаний он существенно ниже. Высока задолженность управляющих компаний.

Помимо негативных финансовых результатов, следует отметить и наличие барьеров для вхождения частных компаний на рынок услуг по управлению жилыми домами в большинстве крупных городов. На этом рынке по-прежнему преобладают бывшие государственные или муниципальные предприятия, которые изначально имеют ряд конкурентных преимуществ: полученную безвозмездно технику, офисные и производственные помещения, а также не всегда заслуженное доверие граждан, чаще всего вызванное близостью этих предприятий к местным властям, которые их учредили. Частным управляющим организациям нужно на собственные средства закупать необходимое оборудование, арендовать помещения, а также зарабатывать доверие властей и граждан.

У бывших государственных или муниципальных организаций есть ряд преимуществ перед частными компаниями: у них в управлении находится большая часть жилых домов, они имеют сильный «административный» ресурс за счет близости к местным властям, что оказывает сильное влияние на граждан и определяет их выбор в пользу таких организаций, хотя на практике зачастую уровень оказания услуг у них значительно ниже, чем у частных. Развитие рыночных институтов в сфере управления жилой недвижимостью, сокращение барьеров для входа новых компаний видится предпосылкой повышения эффективности такой деятельности.

Важнейшим условием рыночных преобразований является конкуренция, которая не только создает возможность для собственников жилья выбрать добросовестную управляющую компанию, но и способствует оптимизации цен на услуги по управлению жилой недвижимостью, повышению их качества. Проанализируем с этой точки зрения сферу управления городской жилой недвижимостью на примере Санкт-Петербурга. Вначале приведем данные, характеризующие жилищный фонд города и значимые с точки зрения управления. По данным Городского управления инвентаризации и оценки недвижимости жилищный фонд города включает 51 800 строений общей площадью 123 778 200 кв.м (без учета встроенных нежилых помещений). Характеризующие жилищный фонд города данные приведены в таблице 1.6.

Таблица 1.6.

Данные по жилищному фонду Санкт-Петербурга

Показатели	Единица измерения	Всего
Количество жилых строений	Един.	51800
Объем строений	Тыс. куб.м	569281,9
Общая площадь	Тыс. кв.м	123778,2
Жилая площадь	Тыс. кв.м	72773,8
Количество квартир	Един.	2022598

Приведенные данные характеризуют объемы потребности в услугах по управлению. Значительную часть жилищного фонда города представляют дома типовых серий (5-ти, 9-ти, 12-ти этажные), имеющие невысокие потребительские характеристики и требующие существенных затрат на ремонт и обслуживание. В таблице 1.7 представлены данные по районам города, в которых сосредоточены дома первых массовых серий («хрущевки», «брежневки» и пр.), нуждающиеся в восстановительных работах.

Таблица 1.7

Районы Санкт-Петербурга с наибольшим количеством типовых пятиэтажек

Район	Строений ед.	Общая площадь тыс.кв.м	Жилая площадь тыс.кв.м	Квартир, ед.
Московский	740	2940,0	1875,0	60130
Кировский	710	2355,0	1613,0	45903
Калининский	631	2804,1	1822,4	59458
Невский	627	2365,8	1544,5	46595
Красногвардейский	391	1504,5	967,6	29385
Выборгский	357	1366,2	871,4	23684

Кроме того, проблемным является и старый жилой фонд, дома дореволюционной постройки, которые составляют 14,5% всего жилья в городе. Более всего таких домов находится в Центральном, Адмиралтейском и Курортном районах. С учетом периода постройки и несвоевременных ремонтов (либо их отсутствия), более 10 млн.кв.м жилья находится в неудовлетворительном состоянии (8,3%); 575 тыс. кв.м - это жилье в ветхих домах. Наибольшее количество такого жилья расположено в Красносельском, Центральном и Василеостровском районах города. Общая характеристика технического состояния жилых зданий в городе представлена на рис.1.3.

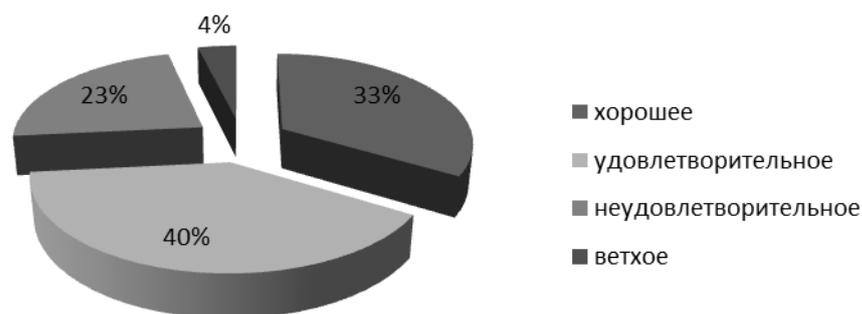


Рис.1.3. Техническое состояние жилых зданий в Санкт-Петербурге

На рис. видно, что в хорошем состоянии (износ не превышает 20%) находится 33% всех жилых зданий в городе, в удовлетворительном (износ 21-40%) – 40%, в неудовлетворительном (износ 41-60%) – 23%, в ветхом (износ 61% и более) – 4%. Дома, имеющие износ менее 20%, расположены преимущественно в Приморском, Московском, Невском, Фрунзенском и Колпинском районах. Таким образом, большая часть объектов городской жилой недвижимости находится в хорошем и удовлетворительном состоянии (73%), но существенная их часть (27%) требует неотложного капитального ремонта. Состояние жилищного фонда оказывает непосредственное влияние на управление им, определяя потребность в затратах на его содержание и ремонт.

По данным Жилищного комитета Санкт-Петербурга по состоянию на конец 2013 года, управление жилой недвижимостью (многоквартирными домами) осуществляют 287 управляющих организаций. Учитывая локальный характер данной деятельности, рассмотрим их рассредоточение по районам города (рис.1.4).

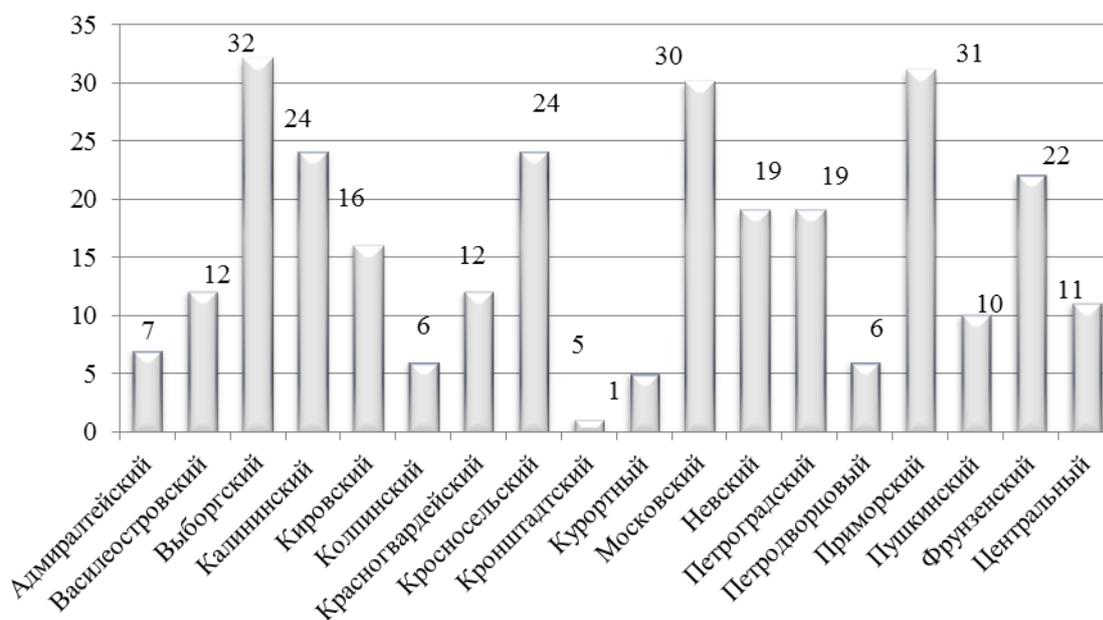


Рис. 1.4. Количество управляющих организаций в районах Санкт-Петербурга

Как видно, более всего управляющих организаций действует в таких районах города как Выборгский (32), Приморский (31) и Московский (30), менее – в Курортном (5), Петродворцовом (6), Колпинском (6) и Адмиралтейском (7) районах. И самое плохое состояние с точки зрения конкуренции наблюдается в Кронштадтском районе города – там действует только одна управляющая организация - ООО «Жилкомсервис Кронштадтского района». Данные показывают, что в городе имеют место локальные рынки услуг по управлению на уровне районов города, что отмечено и другими авторами [30].

В некоторых районах наблюдается одинаковое количество управляющих организаций - Калининский и Красносельский (24), Невский и Петроградский (19), Василеостровский и Красногвардейский (12), Колпинский и Петродворцовый (6). Однако эти районы существенно различаются по объему жилищного фонда, поэтому введем показатель, нивелирующий эти различия и в определенной степени отражающий уровень предложения услуг по управлению объектами городской жилой недвижимости. Рассчитаем, сколько управляющих организаций приходится на 1 млн. кв.м жилья в каждом районе города. Расчеты представлены в таблице 1.8. и на рис.1.5.

Уровень предложения услуг по управлению объектами жилой недвижимости по районам Санкт-Петербурга

№ п/п	Район Санкт-Петербурга	Общая площадь жилья, тыс. кв. м	Количество управляющих организаций в районе	Количество управляющих организаций в расчете на 1 млн. кв. м
1.	Адмиралтейский	3943,5	7	1,78
2.	Василеостровский	4985,4	12	2,41
3.	Выборгский	9971,4	32	3,21
4.	Калининский	9983	24	2,40
5.	Кировский	7195	16	2,22
6.	Колпинский	3388,5	6	1,77
7.	Красногвардейский	7258,5	12	1,65
8.	Красносельский	6339,5	24	3,79
9.	Кронштадтский	832,5	1	1,20
10.	Курортный	1649	5	3,03
11.	Московский	7041	30	4,26
12.	Невский	9705,1	19	1,96
13.	Петроградский	4419,6	19	4,30
14.	Петродворцовый	2600,8	6	2,31
15.	Приморский	11 485,00	31	2,70
16.	Пушкинский	3165	10	3,16
17.	Фрунзенский	8874,2	22	2,48
18.	Центральный	7426,7	11	1,48
	Всего	110263,7	287	-
	Среднее значение	6125,8	16	2,6

Представленные расчеты показывают, что уровень предложения услуг по управлению объектами жилой недвижимости наиболее высок в Петроградском и Московском районах города – 4,3 и 4,26 соответственно. И это при том, что по

количеству управляющих организаций лидируют Выборгский (32) и Приморский (31) районы города, что показано нами ранее на рис. 1.4., который можно сопоставить с рис.1.5.

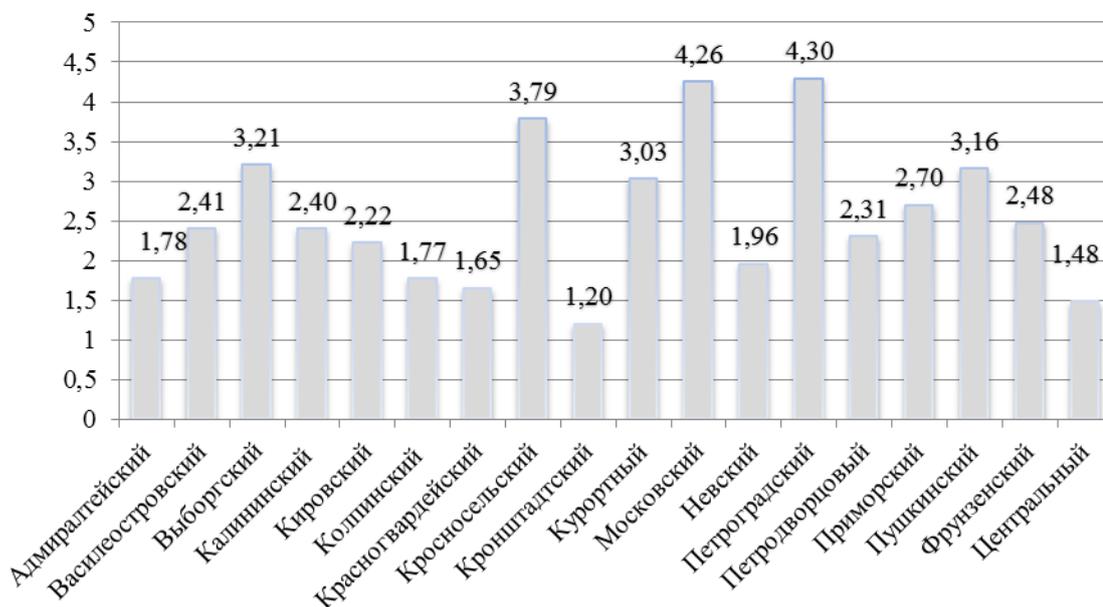


Рис.1.5. Количество управляющих организаций в расчете на 1 млн.кв.м жилья по районам Санкт-Петербурга

Сопоставление этих двух рисунков показывает, что ситуация с лидерами и аутсайдерами несколько изменилась. Например, Приморский район, который находится на втором месте по количеству действующих в нем управляющих организаций, по уровню предложения услуг по управлению объектами городской жилой недвижимости находится на 7 месте. Иными словами, наличие большого количества управляющих организаций в районе еще не является свидетельством высокого уровня конкуренции.

Рассчитанный уровень предложения услуг по управлению объектами городской жилой недвижимости отражает также то, насколько «широки» возможности граждан собственников жилья по выбору управляющей организации. Вместе с тем, при определенной наглядности характеристики районов города по этому показателю, он все же не отражает в полной мере уровень развития конкуренции, поскольку возможна ситуация, когда при наличии большого числа управляющих организаций львиную долю рынка занимают несколько компаний

и имеет место олигополия (см., например, статью Васильевой Н.В. [30]). Поэтому рассмотрим еще один аспект деятельности управляющих организаций в Санкт-Петербурге.

Жилищным комитетом Санкт-Петербурга ежеквартально составляется рейтинг управляющих организаций. Положение в рейтинге управляющая организация занимает в соответствии с набранными ею баллами, которые выставляются за соответствие определенным критериям. Такими критериями являются раскрытие информации в соответствии с установленным Правительством стандартом; членство в саморегулируемой организации; наличие электронных паспортов на дома; прирост площади домов в управлении; расходы на содержание и текущий ремонт жилья на 1 кв.м. обслуживаемой площади; финансовое состояние; количество жалоб, количество благодарностей, участие в конкурсах, количество случаев привлечения к ответственности. В последнем из рейтингов представлены 49 управляющих организаций (17%), из которых 3 являются лидерами, 10 имеют статус «высокое доверие», 25 - «доверие», а 11 – «низкий уровень доверия». На рис. 1.6 представлены сведения, характеризующие долю управляющих организаций, принявших участие в рейтинге, в их общем количестве в соответствующем районе города.

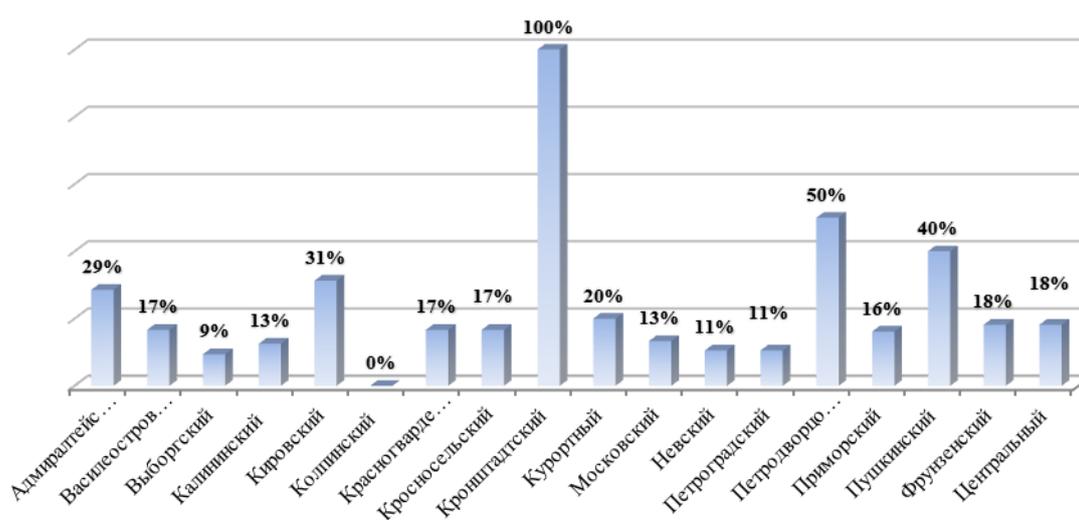


Рис. 1.6. Доля участвующих в рейтинге управляющих организаций по районам Санкт-Петербурга

Как показано на рисунке, разброс доли составляет от 0% (Колпинский район) до 50% (Петродворцовый). Выброс в виде стопроцентного участия в рейтинге Кронштадтского района объясняется тем, что в нем работает только одна управляющая организация, и она приняла участие в рейтинге. В среднем наблюдается невысокий уровень участия в рейтинге (24%), что свидетельствует об отсутствии заинтересованности управляющих организаций в оценке своей деятельности и, как следствие, невысоком качестве их услуг.

Возвращаясь к данным рейтинга, отметим, что только 38 управляющих организаций из 287, т.е. 13% вызывают доверие, а остальные 87% - нет. Такая ситуация характеризует состояние сферы управления жилой недвижимостью в городе как неблагополучное и задача повышения эффективности управления чрезвычайно актуальна. Вместе с тем, потребность в добросовестных управляющих организациях в Санкт-Петербурге растет, о чем свидетельствуют данные Росстата и Комитета по строительству Санкт-Петербурга [32,89] об объемах жилищного строительства (таблица 1.9).

Таблица 1.9

Показатели ввода жилья в Санкт-Петербурге

Показатели	Годы			
	2010	2011	2012	2013
Ввод в действие жилых домов, тыс. м ² общей площади	2657	2706	2576,5	2 583,5
Введено квартир, един.	42761	45058	41758	42528

Как видно из таблицы, в городе ежегодно вводится более 2,5 млн. кв.м. жилья, более 40 тыс.квартир. Это увеличивает спрос на услуги по управлению объектами городской жилой недвижимости и привлекает в эту сферу новые управляющие компании. Такая ситуация служит предпосылкой для развития конкуренции и повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости.

В ходе исследования выполнен SWOT-анализ сферы управления объектами городской жилой недвижимости, результаты которого представлены на рис. 1.7.



Рис.1.7. SWOT-анализ сферы управления объектами городской жилой недвижимости.

Как показано на рисунке, слабым сторонам и угрозам противостоят сильные стороны и реальные возможности, которые необходимо использовать для повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости.

Следует, прежде всего, отметить, что нормативно-правовое регулирование этой сферы в настоящее время осуществляется преимущественно на федеральном уровне, вместе с тем, регулируемые вопросы носят скорее местный, чем общенациональный характер, что обусловлено стационарностью жилой недвижимости. Такая же позиция представлена и в научной литературе, в которой подчеркивается, что на федеральный уровень подняты такие вопросы, которые должны решаться не только на местном уровне, но даже и не властями, а самим бизнес-сообществом [30]. Здесь речь идет о саморегулировании деятельности по управлению жилой недвижимостью, что в настоящее время пытаются заменить лицензированием (см. параграф 1.2).

Такое положение дел, с одной стороны, подчеркивает значимость решаемых задач для населения, с другой стороны, не позволяет в полной мере учесть местные особенности и самой жилой недвижимости, и процессов ее эксплуатации. По нашему мнению, высокий уровень централизации принимаемых правовых решений имеет следующие недостатки:

- усложняет подготовку, принятие и применение нормативно-правового акта из-за необходимости отражения в нем требований, которые бы охватывали условия эксплуатации жилой недвижимости на территории всей страны, которые существенно различаются;

- приводит к значительной степени уравнительности требований, поскольку учесть все местные особенности в нормативных актах федерального уровня попросту невозможно;

- сдерживает местную инициативу и снижает уровень ответственности местных властей, которые отсылают недовольных к недостаткам федерального законодательства.

В связи с этим, одна из важнейших проблем видится в недостатках действующего законодательства и предопределяет необходимость его совершенствования в части увеличения полномочий местных органов власти в области регулирования вопросов эксплуатации и управления объектами городской жилой недвижимости. По-нашему мнению, на федеральном уровне должны быть

урегулированы вопросы обеспечения безопасности объектов городской жилой недвижимости как мест проживания граждан, в том числе в процессе управления ими. В данном случае важно обеспечить реализацию уже принятого технического регламента безопасности зданий и сооружений.[4] Что касается вопросов комфортности проживания, то они должны быть урегулированы на местном уровне, с учетом климатических, экономических и иных условий в конкретном городе.

Любая экономическая деятельность, в том числе и управление жилой недвижимостью, осуществляется в рамках сформированного для нее правового поля. Представленный выше анализ проблем в этой области позволяет выявить одну из важнейших предпосылок для повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости – это усиление ответственности и роли местных властей в регулировании данной деятельности с учетом местных условий ее осуществления.

Другая группа проблем связана с таким важнейшим элементом рыночных отношений, как конкуренция. В деловой практике под конкуренцией понимается состязательность хозяйствующих субъектов с целью получения каких-либо преимуществ и выгод. Законодательно конкуренция определяется как соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке [3].

Обеспечение надлежащей эксплуатации объекта жилой недвижимости, своевременное и бесперебойное предоставление коммунальных услуг проживающим в значительной степени зависят от технического состояния объекта, от того, когда он был введен в эксплуатацию, когда проводился капитальный ремонт. Многие авторы отмечают влияние технического состояния объекта жилой недвижимости на эффективность управления им, что обусловлено высокими затратами на текущий ремонт и устранение последствий аварийных ситуаций [29,39,60,152].

Проблема капитального ремонта многоквартирных домов стоит очень остро уже много лет, несмотря на принимаемые государством меры по ее решению. По представленным в литературе оценкам, две трети многоквартирных домов прослужили более 25 лет и нуждаются в капитальном ремонте [39, с.4].

Потребность в капитальном ремонте, принимаемые государством меры по решению этой проблемы служат предпосылкой для повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости, во-первых, из-за улучшения технического состояния объектов в результате ремонта, во-вторых, из-за повысившегося внимания и усилившегося контроля со стороны государства в этой сфере.

В числе проблем управления объектами городской жилой недвижимости следует отметить несовершенство системы ценообразования на услуги управляющих организаций. Согласно жилищному законодательству регулирование цен на содержание и ремонт жилья, в том числе и на управление им, осуществляется только в отношении государственного и муниципального жилищного фонда. В частном жилищном фонде цены на подобные услуги определяются рыночными условиями. Размер затрат на содержание и ремонт дома, на управление им, собственники вправе определять самостоятельно. Более того, и управлять домом они могут сами. Но если для этого привлекается управляющая компания, то цена договора определяется соглашением сторон с учетом затрат на содержание и ремонт дома. На практике, однако, в большинстве домов (за исключением дорогих новостроек), собственники принимают решение «платить по городским тарифам», т.е. по тем ценам, которые город устанавливает для жителей государственных или муниципальных домов. Такие цены устанавливаются путем усреднения затрат по всем таким домам, поэтому они не могут отражать действительно необходимые затраты на содержание конкретного дома. В результате этого на практике прибыль управляющих компаний обеспечивается за счет снижения объемов и качества услуг.

Проблемы в области ценообразования связаны также с отсутствием необходимой нормативно-методической базы, которая позволяла бы обосновывать за-

траты и составлять сметы, как это делается в других областях, например, в строительстве, а также регламентировать качество выполняемых работ и предоставляемых услуг. Отдельные разработки имеются в отношении работ по ремонту многоквартирных домов, но что касается работ по содержанию дома, услуг по управлению им, то здесь методических материалов явно недостаточно, а те, которые имеются, недостаточно детально проработаны для того, чтобы их можно было эффективно использовать на практике. По нашему мнению, научно-обоснованные методические и инструктивные материалы в области управления объектами городской жилой недвижимости служат предпосылкой повышения его эффективности.

Еще одна проблема видится в преимущественно устаревших методах, применяемых в процессе управления и эксплуатации жилой недвижимости. В последние десятилетия научные разработки в этой области практически не финансируются, а основное внимание сконцентрировано на политике выживания, а не роста и развития. Распространение получили псевдоинновации, т.е. попытки улучшения устаревших поколений техники, стандартных способов труда и управления. [29]

Между тем, развитие невозможно без использования современных достижений в области науки, техники и технологии, организации труда и управления. Поэтому еще одной предпосылкой повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости, по нашему мнению, является создание условий, стимулирующих внедрение инноваций в эту сферу.

В качестве проблемы в анализируемой сфере следует отметить и недостаток квалифицированных специалистов в области управления жилой недвижимостью, который обусловлен тем, что специалисты предпочитают работать в области управления нежилой недвижимостью, которое в России является более проработанным и более доходным, кроме того, инвестиционная привлекательность коммерческой недвижимости предопределяет развитие современных методов и технологий управления. Развитие образовательных программ, готовящих специ-

алистов по управлению объектами городской жилой недвижимости, является предпосылкой повышения эффективности этой деятельности.

Важнейшим условием для эффективного управления объектом жилой недвижимости является всесторонне характеризующая этот объект информация. Несмотря на то, что в городах проводилась паспортизация жилищного фонда, например, в Санкт-Петербурге [9], собранная информация должна постоянно актуализироваться, т.е. необходима система мониторинга жилой недвижимости на уровне отдельных объектов, а также на уровне городов и регионов. Такая информация будет полезна не только в процессе управления, но и в процессе реализации региональных программ капитального ремонта жилищного фонда.

В настоящее время разработана форма электронного паспорта многоквартирного дома, однако такие паспорта имеет пока что не каждый дом. Также важна информация об управляющих организациях, которую они должны размещать согласно стандарту раскрытия информации об их деятельности. Поэтому информационное обеспечение процесса управления объектами городской жилой недвижимости является необходимым условием повышения его эффективности, а предпосылкой тому служит тот информационный фонд и те формы для сбора информации, которые уже применяются на практике.

В последние годы повысилась активность граждан как собственников жилья, что, безусловно, служит предпосылкой для повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости, однако в недостаточной степени используется потенциал общественного контроля, потребительской оценки деятельности управляющих организаций.

Рассмотренные выше проблемы управления объектами городской жилой недвижимости и предпосылки повышения его эффективности сведены в таблицу 1.10, в которой также представлены методы, с помощью которых можно решить проблемы и реализовать выявленные предпосылки. Заметим, что под предпосылками в данном случае подразумеваются исходные позиции, основания, предварительные условия для повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости.

Таблица 1.10

Проблемы, предпосылки и пути повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости

Проблемы	Предпосылки	Пути
Высокий уровень централизации решений по регулированию сферы управления объектами городской жилой недвижимости	Потребность в усилении учета местных условий осуществления деятельности по управлению объектами городской жилой недвижимости	Расширение полномочий органов местного самоуправления
Низкий уровень конкуренции при наличии множества управляющих организаций	Рост числа компаний, выходящих на рынок управления жилой недвижимостью и значительные объемы ввода жилья ежегодно	Повышение конкурентоспособности управляющих компаний
Наличие барьеров для вхождения частных компаний на рынок услуг по управлению объектами городской жилой недвижимости	Развитие рыночных институтов в жилищной сфере	Сокращение административного влияния на рынок управления жилой недвижимостью
Высокий уровень износа значительной части жилой недвижимости и высокая потребность в капитальном ремонте объектов	Усиленная государственная поддержка и контроль в области капитального ремонта многоквартирных домов	Развитие механизмов финансирования капитального ремонта с привлечением кредитных ресурсов
Система ценообразования, не отражающая необходимые на содержание и ремонт объектов затраты и не учитывающая качество работ и услуг	Научно-обоснованные методические и инструктивные материалы по расчету эксплуатационных затрат в сфере управления объектами городской жилой недвижимости	Управление затратами с целью их оптимизации
Использование устаревших методов и технологий, невосприимчивость к инновациям	Создание условий, стимулирующих внедрение инноваций, развитие инновационной инфраструктуры	Обоснование инновационных проектов и их сопровождение
Недостаток квалифицированных специалистов	Развитие образовательных программ	Развитие системы профессионального образования и повышения квалификации
Отсутствие действенной системы информационно-методического обеспечения управления объектами городской жилой недвижимости	Паспортизация жилищного фонда, утвержденные формы документов для сбора информации	Совершенствование деятельности по управлению объектами городской жилой недвижимости на основе контроллинга
Отсутствие развитой системы общественного контроля	Повышение активности граждан как собственников жилья	Проведение потребительской оценки и формирование потребительских рейтингов

Обобщая изложенный выше материал, подчеркнем, что при наличии множества проблем в сфере управления объектами городской жилой недвижимости, существуют весомые предпосылки для повышения его эффективности, реализовать которые можно с помощью существующих, адаптированных к условиям исследуемой области экономики, либо вновь разработанных методов. Развитая научная база послужит основой для принятия эффективных управленческих решений в практической деятельности по управлению объектами городской жилой недвижимости.

Выводы по первой главе

1. Жилая недвижимость представляет собой не только один из видов недвижимости, выделяемых по функциональному назначению, но и составляет материальную основу удовлетворения одной из базовых потребностей человека, в связи с чем она рассматривается не только с экономической точки зрения, но и с социальной.

2. В современных условиях развития жилищной сферы в России типичным объектом городской жилой недвижимости, требующим повышенного внимания в процессе управления, является многоквартирный дом. Это обусловлено наибольшей долей таких объектов в существующем жилищном фонде городов, их востребованностью как объектов нового строительства, фокусировании современного жилищного законодательства на регулировании жилищных отношений применительно к многоквартирным домам.

3. Как объект управления городская жилая недвижимость обладает рядом особенностей, которые можно разделить на общие, т.е. свойственные всем видам недвижимости как классу вещей, и специфические, характерные только для объектов городской жилой недвижимости – многоквартирных домов. К специфическим особенностям относятся высокая социальная значимость, активное государственное регулирование, множественность собственников и ускоренный износ. Выявленные особенности должны учитываться в процессе управления объектами городской жилой недвижимости.

4. В настоящее время деятельность по управлению жилой недвижимостью активно регулируется государством, принимается множество правовых актов по обеспечению прозрачности такой деятельности (стандарт раскрытия информации), ее упорядочению (правила осуществления деятельности по управлению многоквартирными домами), обеспечению надлежащей эксплуатации жилых зданий (минимальный перечень работ по содержанию и ремонту дома, технические регламенты по безопасности жилых зданий). Государством в целом сформированы правовые основы управления многоквартирными домами как наиболее распространенными объектами городской жилой недвижимости, вместе с тем наблюдается дисбаланс между рыночными и административными методами регулирования, что нельзя признать позитивной тенденцией.

5. SWOT-анализ сферы управления объектами городской жилой недвижимости позволил выявить ее сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Анализ показал наличие ряда проблем, в числе которых высокий уровень централизации решений по регулированию этой сферы, недостаточный уровень развития конкуренции, высокий износ значительной части многоквартирных домов, отсутствие надлежащего контроля со стороны государства и общественности, несовершенство методов и инструментов управления и ряд других.

6. Выявленные проблемы показали необходимость совершенствования управления объектами городской жилой недвижимости с целью повышения его эффективности для всех ключевых участников этого процесса. В работе показано, что для этого существуют весомые предпосылки, реализовать которые можно путем развития научно-методической базы, которая послужит основой для принятия эффективных управленческих решений на практике. В данной главе систематизированы и сведены в таблицу проблемы и предпосылки повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости и намечены пути решения этой задачи.

ГЛАВА 2. НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ МЕХАНИЗМА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕКТАМИ ГОРОДСКОЙ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

2.1. Сущность и факторы развития механизма эффективного управления объектами городской жилой недвижимости

Эффективное управление объектами городской жилой недвижимости проявляется на практике в высоком уровне их содержания, высокой доходности жилых объектов, используемых в коммерческих целях, в прибыльности управляющих компаний. Такие результаты должны обеспечиваться не любой ценой, а обоснованными, разумными расходами.

Высокий уровень содержания объекта, его соответствие поставленным целям и выделенным на это средствам как мера эффективности управления особенно важен для собственников жилых и нежилых помещений в данном доме. Высокая доходность объекта как мера эффективности управления важна в случае так называемых доходных домов, квартиры в которых сдаются в аренду. Прибыльность важна в тех случаях, когда управление осуществляется не самими собственниками или их объединениями, а управляющими компаниями. Таким образом, в повышении эффективности управления заинтересованы все участники этого процесса.

Различным аспектам проблемы формирования и развития механизма эффективного управления объектами городской жилой недвижимости посвящены работы многих исследователей, в их числе Бузырев В.В., Васильева Н.В., Коршунова Е.М., Панибратов Ю.П., Чекалин В.С. и многие другие ученые.

Механизм управления как понятие достаточно часто упоминается в научной литературе. Его рассматривают как «механизм обеспечения действия основных функций управления, представляющий собой систему или совокупность элементов, методов, форм, способов, правил, процедур управления и принятия решений и обладающий способностью в значительной мере влиять на эффек-

тивность экономической системы в целом» [87, с.6]. В других работах механизм управления определяется как «среда, в которой реализовывается управленческая деятельность. Такой средой для управления является система управления и техника управления».[130] Применительно к конкретному объекту, например, инвестиционно-строительному проекту, под организационно-экономическим механизмом управления подразумевается «совокупность управляющих и управляемых элементов системы взаимоотношений, реализующих инвестиционно-строительный проект, объединенных строгими правилами взаимодействия, позволяющими при реализации строительных работ целевым образом планировать и рационально распределять ограниченные инвестиционные, товарно-материальные, информационные и энергетические ресурсы». [146]

Как видим, механизм управления определяют как систему, среду, совокупность элементов, что означает, что единый взгляд пока не выработан. Тем не менее, в основе разных определений этого механизма лежит главное – то, что он показывает, как «работает» исследуемый объект. В контексте настоящего исследования предлагается следующее определение:

механизм эффективного управления объектами городской жилой недвижимости представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных и взаимообусловленных форм, методов и инструментов достижения целей управления такими объектами при оптимальных затратах необходимых для этого материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Развитие этого механизма означает разработку таких форм, методов и инструментов управления, которые способствуют повышению эффективности управления объектами городской жилой недвижимости. В практической реализации этой задачи важнейшую роль играют управляющие компании, поскольку собственники не владеют специальными компетенциями, необходимыми для управления такими сложными техническими объектами как многоквартирный дом. Поэтому особенностью предлагаемого подхода является фокусирование внимания на управлении объектами городской жилой недвижимости как сфере экономической деятельности и государственного регулирования, усиление роли

управляющих компаний в повышении эффективности управления такими объектами.

Для разработки действенных инструментов развития механизма эффективного управления объектами городской жилой недвижимости необходимо выявить факторы, влияющие на эффективность управления.

В современной науке понятие «фактор» относится к базовым экономическим терминам и в наиболее широком понимании означает все то, что является основной причиной, движущей силой. [75,96,116].

В Современном экономическом словаре понятие «факторы» определяется как условия, причины, параметры, показатели, оказывающие влияние, воздействие на экономический процесс и результаты этого процесса. Например, к факторам, влияющим на производительность труда, относят уровень оплаты труда, организацию труда, профессиональную подготовку работников, техническое совершенство орудий труда. [96]

Факторы, влияющие на эффективность управления жилой недвижимостью, рассматриваются в работах Васильевой Н.В., Коршуновой Е.М., Панибратова Ю.П., Чекалина В.С. [29,67, 91,144]. Изучение работ указанных ученых и практического опыта управления объектами городской жилой недвижимости позволяет выделить две группы факторов, влияющих на этот процесс. К первой группе относятся внешние (экзогенные) факторы, которые необходимо принимать во внимание, разрабатывая меры по повышению эффективности управления объектами городской жилой недвижимости. Ко второй группе отнесем внутренние (эндогенные) факторы, определяющие непосредственно те методы и инструменты, которые необходимы для повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости в современных экономических условиях.

Внешние факторы можно разделить на два вида: прямые и косвенные. Внешние факторы прямого воздействия включают проводимую государством жилищную политику и формируемую законодательную базу управления жилой недвижимостью. К таким факторам относится и тарифная политика в ЖКХ, которая влияет на уровень эксплуатационных затрат, а также государственная по-

литика в области развития малого и среднего предпринимательства, поскольку она способствует повышению уровня конкуренции на локальных рынках управления жилой недвижимостью.

К факторам прямого воздействия мы относим и природно-климатические условия: температуру и влажность наружного воздуха, высоту снегового покрова, силу ветра, глубину сезонного промерзания грунта, расположение грунтовых вод и др., которые диктуют требования к жилищному строительству в части материала и толщины ограждающих конструкций, обеспечения сейсмостойкости жилых зданий и т.п. Природно-климатические условия оказывают прямое влияние не только в фазе строительства здания, но и в фазе эксплуатации, поскольку определяют продолжительность отопительного периода и требования к содержанию инженерных систем здания в зимний период, потребность в уборке снега с придомовой территории, что непосредственно влияет на состав и величину эксплуатационных затрат.

К внешним факторам косвенного воздействия можно отнести политическую ситуацию в стране, уровень экономического развития страны, региона, города, состояние финансово-кредитной системы, уровень инфляции, демографическую ситуацию. В последние годы существенное значение приобретают научно-технические факторы: уровень развития производственных и информационных технологий, наукоемкость строительного производства, уровень его механизации и автоматизации и др. Отметим, что внешними факторами невозможно управлять, но их необходимо учитывать в процессе управления объектами городской жилой недвижимости.

Внутренние (эндогенные) факторы – это основные причины, условия повышения эффективности управления, на которые можно и нужно воздействовать в процессе управления. Эти факторы следует рассматривать как ключевые факторы развития механизма эффективного управления объектами городской жилой недвижимости, они представлены на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Факторы развития механизма эффективного управления объектами городской жилой недвижимости

Важнейшим фактором является оптимизация затрат на содержание и ремонт объекта жилой недвижимости. В настоящее время эти затраты определяются весьма приблизительно, не учитываются в полной мере особенности конкретного объекта, собственники предпочитают не проводить надлежащее обоснование затрат, а платить по так называемым «городским тарифам», т.е. по усредненным расходам по городу в целом. Подчеркнем, что именно оптимизация, а не снижение затрат, поскольку в настоящее время на практике снижение затрат на эксплуатацию происходит за счет снижения ее качества, т.е. невыполнения всех работ, сокращения периодичности уборки, осмотров здания и т.п.

Для оптимизации затрат могут использоваться различные способы, такие как энергосбережение, выбор поставщиков и подрядчиков на конкурсной основе, бюджетирование, современные концепции управления затратами: концепция добавленной стоимости, концепция цепочки ценностей, концепция альтернатив-

ности затрат, концепция ABC (activity-based costing), концепция стратегического позиционирования, концепция транзакционных издержек, концепция затратнообразующих факторов и др. [106].

Энергосбережение подразумевает экономное расходование энергоресурсов в процессе выполнения управляющей компанией работ, связанных с управлением жилой недвижимостью, а также повышение энергоэффективности самих объектов управления, поскольку это привлечет дополнительных клиентов и позволит расширить бизнес. Согласно действующему законодательству, управляющие компании должны доводить до сведения собственников предложения по повышению энергоэффективности многоквартирных домов, разрабатывать планы и в течение всего срока эксплуатации многоквартирного дома проводить мероприятия по повышению его энергоэффективности [5,91].

Для оптимизации затрат, связанных с управлением многоквартирными домами, целесообразно использовать аутсорсинг, т.е. передавать вспомогательные бизнес-процессы другим организациям (по договору), которые специализируются в конкретной области и обладают соответствующим опытом, знаниями, техническими средствами [142]. На аутсорсинг можно передать, например, уборку придомовой территории, обслуживание домофона, охрану дома, вывоз мусора, начисление платежей проживающим. При этом аутсорсера нужно выбирать на конкурсной основе. Предметом конкурса является заключение договора на выполнение конкретных видов работ или предоставление услуг. Критериями отбора должны быть предлагаемая цена договора, гарантии качества работ или услуг по договору, опыт работы и деловая репутация аутсорсера.

Целесообразность использования аутсорсинга обусловлена снижением затрат за счет уменьшения количества и объема налогов; концентрацией внимания и ресурсов на ключевых бизнес-процессах; обеспечением качества и надежности работ и услуг по аутсорсингу за счет включения гарантий исполнителя в договор аутсорсинга.

Для повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости на основе оптимизации затрат, помимо указанных выше мер,

необходимо применять современные методы управления затратами. Затраты - один из важнейших экономических показателей, во многом определяющий уровень цен на услуги и работы, а также размер получаемой прибыли и рентабельность хозяйственной деятельности в целом. Управление затратами означает умение экономить ресурсы и максимизировать отдачу от них. [106]

По нашему мнению, в процессе управления объектами городской жилой недвижимости в настоящее время целесообразно применять концепцию альтернативности затрат. Эта концепция базируется на том, что любое управленческое решение принимается в результате сравнения альтернатив, т.е. оно связано с отказом от одного варианта в пользу другого. Действие данной концепции распространяется на следующие области:

- операционные затраты (к примеру: вывозить отходы собственным транспортом или воспользоваться услугами специализированных организаций);
- принятие финансовых решений текущего характера, например, в отношении управления дебиторской задолженностью (взыскание долгов по квартплате с помощью сторонних или штатных юристов);
- создание системы управленческого контроля (любая система контроля связана с затратами, которых можно избежать, но отсутствие систематического контроля может привести к гораздо большим затратам);
- принятие и проведение инвестиционных решений (например, оценка вариантов вложений в техническое оснащение или другие проекты).

Альтернативные затраты, по сути, представляют собой сумму экономии затрат, которую можно было бы получить при выборе иного варианта управленческого решения по использованию имеющихся ресурсов. При этом по нашему мнению, необходимо учитывать следующее. Обычно затраты рассматриваются с позиции отраженных в бухгалтерском учете хозяйственных операций, осуществленных в результате альтернативных управленческих решений. Однако бухгалтерский учет не является самоцелью, поэтому оценивать принимаемые альтернативные решения нужно с позиции их соответствия или несоответствия стратегии управления объектом жилой недвижимости.

В процессе управления затратами с целью их оптимизации целесообразно использовать методологию бюджетирования. Для управляющих многоквартирными домами она имеет особое значение не только как способ снижения затрат, но и как способ подготовки и представления отчетности собственникам жилья, поскольку позволяет вести пообъектный учет доходов и расходов.

Бюджеты по объектам управления формируются не только для учета особенностей каждого из них (технических, экономических), но и для соблюдения требований Жилищного кодекса, в котором указано, что собственники должны финансировать содержание своего дома, т.е. их средства не должны направляться на другие дома [2].

Оптимизация затрат в процессе управления объектами городской жилой недвижимости будет способствовать повышению его эффективности и для собственников, и для управляющей компании.

Важным фактором является также улучшение технического состояния объекта жилой недвижимости, снижение уровня его износа. Для большинства российских городов характерна высокая потребность в капитальном ремонте многоквартирных домов, износ которых приобрел к настоящему времени такую значимость, что для его устранения принимаются нормативно-правовые акты и разрабатываются региональные программы. Высокий уровень износа приводит к снижению безопасности проживания, которая, согласно Жилищному кодексу, должна быть обеспечена в процессе управления.

Существуют различные способы снижения износа жилых и зданий и соответственно улучшения их технического состояния. К ним относятся текущий и капитальный ремонт, реконструкция, модернизация. В процессе управления основное внимание должно уделяться ремонтам, поскольку реконструкция и модернизация могут потребовать выселения проживающих, и с управленческой точки зрения могут рассматриваться как отдельные, ограниченные по времени проекты, в то время как управление объектом предполагает постоянную деятельность.

Текущий ремонт общего имущества жилого дома предусматривает восстановление исправности (работоспособности) его конструкций и систем инженерного оборудования, а также поддержание эксплуатационных характеристик здания. Такой ремонт должен выполняться в процессе управления домом в плановом порядке в соответствии с нормативным сроком либо возникшей потребностью. Капитальный ремонт – это комплекс ремонтно-строительных работ, направленных на ликвидацию последствий физического износа конструктивных элементов, инженерного оборудования, элементов благоустройства и приведение их технического состояния в соответствие с нормативными требованиями.

Для активизации этого фактора необходимо, помимо формирования региональных программ капитального ремонта многоквартирных домов, создать возможность для собственников жилья привлекать кредитные ресурсы на приемлемых условиях.

Другим значимым фактором повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости является информационное обеспечение процесса управления, поскольку наличие актуальной, полной и достоверной информации позволяет принимать обоснованные управленческие решения. К сожалению, данные Росстата, т.е. официальной статистики предоставляются с определенным временным лагом и носят слишком общий характер, в них недостаточно информации для принятия своевременных управленческих решений. Нужна специализированная база данных, постоянно обновляемая и доступная всем субъектам управления. Такая база должна вестись по каждому объекту жилой недвижимости, на локальном уровне – на уровне города или иного поселения, так как она будет оперативно учитывать местные условия, что очень важно для организации эксплуатации жилой недвижимости.

Информация должна быть представлена в удобной форме, в бумажном и электронном виде, позволяющем быстро вносить произошедшие на объекте изменения. Формы документов, характеризующих многоквартирные дома как объекты управления, разрабатывались и учеными, и органами власти [29].

В 2013 году была утверждена форма электронного паспорта многоквартирного дома и порядок ее заполнения. Электронный паспорт включает обширную информацию о доме, характеризующую не только состав общего имущества в доме и его техническое состояние, но и способ управления домом, сведения о поставщиках коммунальных ресурсов, о проведенных ремонтах и многое другую информацию. [14]

Информационное обеспечение должно осуществляться с помощью органов власти, поскольку они, помимо общедоступных источников, которые используют остальные субъекты управления, имеют свои специальные службы, занимающиеся сбором информации. Коммерческие подборки информации, как самостоятельные информационные продукты, являются вторичной переработкой (часто - некачественной, в силу ограниченности доступа к первоисточнику) информации, собираемой различными государственными структурами.

Государственное участие в информационной поддержке является необходимым особенно в тех случаях, когда происходит изменение экономических или правовых условий деятельности. В этом случае особое значение приобретают актуальность сведений, доверие к источнику информации и уровень затрат по получению данных в нужном формате. Основными задачами органов власти в области информационного обеспечения процессов управления объектами городской жилой недвижимости являются: разработка и внедрение общих правил и процедур создания, формирования, использования и защиты информационных ресурсов; устранение межведомственной разобщенности информационных систем; обеспечение доступности информационных ресурсов для заинтересованных лиц; формирование реестра организаций, имеющих в своем распоряжении государственные, негосударственные, муниципальные и смешанные информационные ресурсы. Для эффективного решения перечисленных задач необходимо сформировать информационную систему, способную своевременно (без опозданий) обеспечивать экономических агентов необходимой информацией.

В числе управляемых факторов находится инновационная активность. Инновации в современной России признаны приоритетом в экономическом разви-

тии, разработан стратегический документ, в котором указано, что переход экономики на инновационную социально-ориентированную модель развития является единственным возможным способом обеспечения высокого уровня благосостояния населения, закрепления геополитической роли страны как одного из глобальных лидеров. [13]

Для активизации этого фактора необходимо обратить внимание на процесс создания инноваций, предназначенных для сферы управления и эксплуатации жилой недвижимости, обеспечить их коммерциализацию и продвижение. Одним из инструментов решения этой задачи является развитие инновационной инфраструктуры, что без государственной поддержки сделать затруднительно. Для продвижения инновационных продуктов (технологий, техники), необходима информация, способная заинтересовать управляющие организации, разъяснить цели внедрения инноваций, показать их предназначение.

Инновации требуют больших затрат, которые собственники жилья или управляющие организации не могут осуществить за счет собственных средств, поэтому необходимо обеспечить доступность финансовых ресурсов.

Инновации могут быть направлены на совершенствование деятельности управляющей организации. В этом случае необходимо применять различные формы мотивации сотрудников: денежное вознаграждение, продвижение по службе и т.п. Внедрение инноваций требует определенного уровня квалификации персонала, поэтому нужно проводить обучение, тренинги, позволяющие освоить конкретные методы, модели, алгоритмы внедрения и использования инновационных продуктов и решений. Активизация этого фактора в управляющих организациях будет способствовать повышению эффективности их деятельности как предпринимательской структуры, что, в конечном счете, позитивно отразится на качестве эксплуатации объектов городской жилой недвижимости.

К указанным выше факторам относится также развитие конкуренции в сфере управления объектами городской жилой недвижимости. В первой главе было показано, что, несмотря на достаточно большое количество управляющих ком-

паний, уровень развития конкуренции невысокий. Ранее уже подчеркивалось, что в своем стремлении защитить интересы граждан как собственников жилья государство чрезмерно усилило административные методы регулирования в ущерб экономическим, например, путем установления стандартов деятельности в форме постановления правительства, а не в виде стандартов саморегулируемых организаций, введение лицензирования данной деятельности и т.п. Административное давление на управляющие организации усиливается без создания правовых оснований для решения проблем. Здесь имеется в виду, например, отсутствие ответственности собственников жилья за неприятие или несвоевременное принятие решений по содержанию общего имущества дома. Практика, в том числе зарубежная, показывает, что усилением методов принуждения и санкций невозможно добиться улучшения качества управления жилой недвижимостью.

Для активизации этого фактора необходимо, с одной стороны, привлечение новых игроков на этот рынок, с другой стороны, повышение конкурентоспособности уже действующих компаний. Для привлечения новых игроков нужно сокращать административное влияние на рынок управления жилой недвижимостью, а для повышения конкурентоспособности управляющих компаний применять современные методы и технологии управления, повышать образовательный уровень сотрудников, разрабатывать и применять стандарты качества содержания и ремонта объектов городской жилой недвижимости.

Еще одним ключевым фактором развития механизма эффективного управления объектами городской жилой недвижимости является повышение активности собственников жилья. Для активизации этого фактора необходимо усилить разъяснительную работу о правах, обязанностях и ответственности граждан как собственников жилых помещений в многоквартирных домах, проводить опросы с целью оценки ими результатов управления их домом, составлять рейтинги управляющих компаний, чтобы выбор собственниками таких компаний был обоснованным. Необходима также методическая поддержка граждан: разработка примерных договоров управления многоквартирным домом, обоснование критериев выбора управляющей организации, создание и документальное оформление

системы контроля процесса управления объектом жилой недвижимости, разработка рекомендаций по составлению плановой и отчетной документации.

Для активизации действия указанных выше факторов на развитие механизма эффективного управления объектами городской жилой недвижимости существуют необходимые предпосылки, которые раскрыты в предыдущей главе.

2.2. Модель повышения эффективности управления в рамках предлагаемого подхода

В ходе исследования разработана модель повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости, отражающая особенности предлагаемого подхода и учитывающая факторы, влияющие на развитие механизма эффективного управления такими объектами. В основу модели положены принципы, представленные в литературе и обоснованные автором.

В литературе неоднократно подчеркивается значимость принципов развития того или иного процесса. Этому вопросу в контексте управления жилой недвижимостью уделяется внимание в работах таких ученых, как Асаул А.Н., Бузырев В.В., Васильева Н.В., Ершова С.А., Смирнов Е.Б., Панибратов Ю.П., Чекалин В.С. и многих других [19,27,29,53,92,119]. Благодаря работам этих ученых внесен существенный вклад в развитие теории и практики управления жилой недвижимостью.

Практически все указанные авторы подчеркивают необходимость применения принципов научности, комплексности, системности, целенаправленности и согласованности целей и интересов, адаптивности, сбалансированности, эффективности использования ресурсов. Полностью разделяя эту точку зрения, в дополнение к перечисленным принципам сформулируем 5 специфических принципов, отражающих особенности предлагаемого подхода к повышению эффективности управления объектами городской жилой недвижимости, что схематично отображено на рис.2.2.



Рис.2.2. Принципы повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости

Раскроем суть представленных на рисунке специфических принципов, поскольку общие принципы рассматриваются нами в значении, раскрытом в литературе.

1. *Принцип превалирования стратегических задач управления над тактическими.*

Повышение эффективности управления должно рассматриваться не как разовая акция, обеспечиваемая сокращением затрат за счет снижения качества и объемов предоставляемых услуг. Однако на практике такой подход превалирует, очень немногие компании стремятся завоевать этот рынок надолго, т.е. действовать стратегически. В большинстве компаний основное внимание уделяется тактике, т.е. решению текущих задач. Разумеется, тактика позволяет вникнуть в детали и распределить усилия так, чтобы вовремя успеть, однако такой подход не позволяет увидеть будущее, расставить приоритеты, поскольку все успеть все равно невозможно. Повышение эффективности управления должно быть страте-

гически продуманным и целенаправленным процессом, результатом которого будет являться соответствие управления объектом недвижимости критерию эффективности. Неотъемлемым элементом этого процесса выступает оценка эффективности, которая проводится в заранее заданные периоды либо в связи с выявленными отклонениями.

Для реализации данного принципа необходимо использовать на практике современные методы стратегического анализа и планирования, которые дают широкие возможности для принятия обоснованных перспективных решений.

2. Принцип пообъектного управления.

Каждый объект жилой недвижимости имеет свои особенности с точки зрения управления, к которым относятся техническое состояние и уровень износа, состав проживающих, своевременность и полнота поступления платежей, возможность получения доходов от использования общего имущества. Кроме того, цели собственников могут различаться по объектам. Поэтому по каждому объекту должен составляться отдельный план управления, учитывающий все эти особенности. Необходимость пообъектного управления также вытекает из логики действующего законодательства, поскольку в нем указано, что средства собственников жилых и нежилых помещений в многоквартирном доме должны направляться на содержание именно их дома.

Вместе с тем, это не означает, что не могут использоваться общие подходы, схемы, модели, технологии. План управления для разных объектов может иметь, например, одинаковую структуру, но его наполнение будет зависеть от особенностей объекта. Соответственно этому следует индивидуально для каждого объекта разрабатывать меры по повышению эффективности управления.

3. Принцип инновационной активности в процессе управления

В настоящее время управляющие компании пассивны к инновациям, объясняя это либо высокими затратами на новый продукт, его внедрение и сопровождение, либо отсутствием необходимости в инновациях. Это очень опасная позиция, поскольку отрицание нововведений усиливает рутину и приводит к непродуктивным затратам. Как показывают исследования в области инноваций,

проведенные зарубежными и российскими учеными (Й.Шумпетер, Г.Менш, С.Глазьев, Б.Кузык, Ю. Яковец и многие другие), инновации играют ведущую роль в развитии любой деятельности, обеспечивают качественный скачок и даже рассматриваются как средство преодоления кризиса.[40,74,79,153, 162]

Для повышения эффективности управления жилой недвижимостью необходимо использовать инновационные методы и технологии менеджмента, учитывающие последние достижения управленческой науки, а также передовой опыт в этой области. Для этого может использоваться метод межотраслевого бенчмаркинга, поскольку в других областях, например, в управлении коммерческой недвижимостью (которая во многом сопоставима с управлением жилой недвижимостью) в значительно большей степени применяются современные методы управления. Использование межотраслевого бенчмаркинга позволит, путем сравнения своей компании с другими, владеющими лучшими методами ведения бизнеса, и применения этих методов в своей компании, повысить эффективность управления, сделать бизнес более открытым для поиска новых возможностей развития.

В ходе реализации этого принципа следует избегать типичной ошибки, когда к инновационным проектам применяются те же методы управления, что и к зрелому бизнесу. Следует помнить, что неопределенность и высокие риски характерны для инноваций, поэтому к ним нужно применять те методы, которые позволяют учесть и сократить риски.

4. Принцип ориентации на потребности проживающих.

Этот принцип ориентирует на использование потребительских оценок как критерия эффективности управления. Жилищный кодекс в качестве одной из целей управления объектом жилой недвижимости (многоквартирным домом) указывает обеспечение безопасных и комфортных условий проживания, что показывает необходимость выяснения требований проживающих к уровню комфортности жилья (требования безопасности устанавливаются федеральными законами – техническими регламентами).

Оценка результатов управления потребителями позволит не только определить, удовлетворены ли они созданными условиями проживания и в какой степени, но и выявить направления развития и повышения эффективности управления (предоставление новых видов услуг, варианты использования общего имущества и т.п.). Методы реализации этого принципа включают проведение опросов, экспертные оценки, построение потребительских рейтингов.

5. Принцип увеличения срока жизни объекта управления.

Этот принцип предусматривает необходимость учета в процессе управления жизненного цикла объекта. Ответственный собственник всегда заинтересован в том, чтобы как можно дольше сохранить объект собственности в надлежащем состоянии, продлить, по возможности, срок его жизни. А для этого необходимо вовремя проводить мероприятия по ремонту и восстановлению основных конструкций жилого здания, инженерного оборудования и иных систем, обеспечивающих его эксплуатацию.

Методами реализации данного принципа являются мониторинг технического состояния объекта управления, оценка износа, своевременное проведение капитального и текущего ремонта.

Изложенные принципы, как уже отмечалось ранее, положены в основу модели повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости, сущность которой раскрывается далее.

Отметим, что для рассматриваемой сферы характерна многосубъектность управления, которая предопределяет наличие нескольких видов управления:

⇒ государственное регулирование - формирование единого экономико-правового пространства в этой сфере;

⇒ муниципальное управление - реализация государственной жилищной политики с учетом местных условий;

⇒ самоуправление – самостоятельное принятие решений собственниками жилых помещений по управлению их домами.

⇒ бизнес-управление – предпринимательская деятельность по управлению объектами городской жилой недвижимости.

Эти виды управления реализуются разными субъектами управления, которые используют для этого различные методы (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Виды, субъекты и методы управления объектами городской жилой недвижимости

Виды	Субъекты	Методы управления
Государственное регулирование	Федеральные и региональные органы государственной власти	Административные Экономические
Муниципальное управление	Органы местного самоуправления	Административные Экономические
Самоуправление	Собственники жилой недвижимости	Социально-психологические
Бизнес-управление	Управляющие организации	Экономические Организационно-распорядительные

Как видим, разные субъекты управления используют те методы, которые в большей степени соответствуют их статусу и решаемым задачам. Эффективность управления объектами городской жилой недвижимости для каждого субъекта и вида управления будет проявляться по-разному. При этом следует учитывать сложившуюся экономическую ситуацию в рассматриваемой сфере, которая выдвигает на первый план те или иные первостепенные задачи.

Для государственного регулирования и муниципального управления эффективность можно рассматривать как результативность принимаемых мер, т.е. степень достижения целей управления. При этом для такого вида управления приоритетна социальная эффективность, которая оценивается с точки зрения общественных интересов, т.е. на основе созданных условий проживания. Для этих целей в литературе предлагается использовать социальный жилищный стандарт, чем выше такой стандарт, тем эффективнее управление [29]

Проведенный в первой главе анализ сферы управления объектами городской жилой недвижимости показал чрезмерную централизацию регулирования

этой сферы, поэтому в контексте повышения эффективности этого вида управления приоритетным направлением является усиление учета местных условий осуществления деятельности по управлению объектами городской жилой недвижимости и расширение полномочий органов местного самоуправления.

Самоуправление как вид управления предполагает, что собственники принимают меры по обеспечению надлежащего содержания своего дома, оплачивают необходимые для этого расходы, а также несут ответственность за состояние дома перед государственными надзорными органами. Для собственников понятие «содержание» дома имеет два аспекта: финансовый - содержание как несение расходов на обеспечение надлежащего состояния дома; технический – как совокупность работ и услуг, обеспечивающих надлежащее состояние дома.

Самоуправление распространяется на два вида объектов в многоквартирном доме: каждое отдельное жилое или нежилое помещение, которым управляет его непосредственный собственник, и общее имущество, которым управляют все собственники. В отношении отдельных помещений решения принимаются индивидуально, а в отношении общего имущества собственники обязаны принимать совместные решения, а затем проводить их в жизнь, т.е. организовывать деятельность по обеспечению надлежащего технического и санитарного состояния дома, безопасных и комфортных условий проживания, поставки воды, электроэнергии и других необходимых коммунальных ресурсов. Такой вид управления реализуется в два этапа, как показано на рис.2.3.

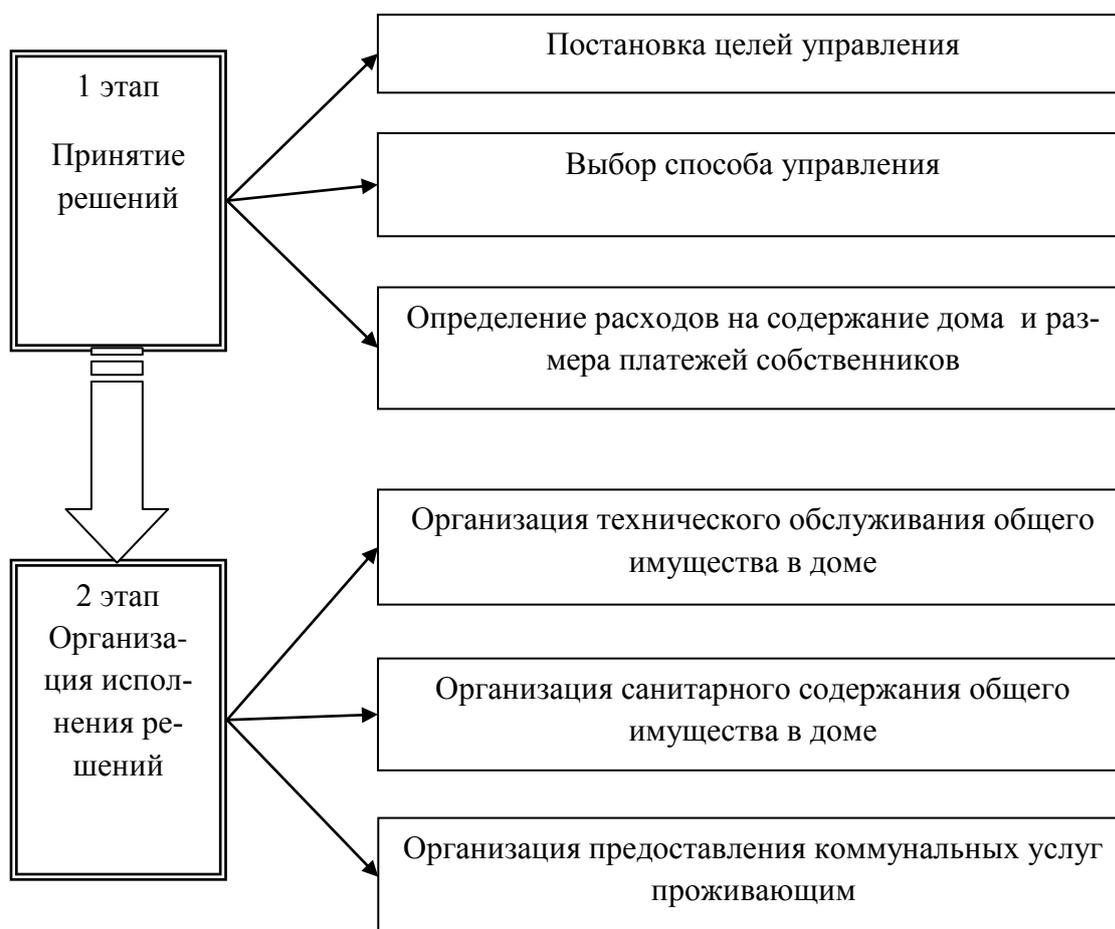


Рис. 2.3. Схема самоуправления объектом жилой недвижимости

Постановка целей управления означает определение того уровня технического состояния дома, безопасности и комфортности проживания, к которому стремятся и который могут финансировать собственники.

Выбор способа управления – это определение собственниками, кто будет осуществлять управленческие функции (ТСЖ, управляющая компания, наемный управляющий и т.п.) и в каком объеме.

Определение расходов на содержание дома зависит от его технического состояния, целей и возможностей собственников, поскольку расходы определяют уровень их платежей.

Второй этап может быть реализован либо собственными силами, либо путем привлечения управляющей компании. На этом этапе обеспечивается нормальное функционирование объекта с помощью его технического обслуживания, санитарного содержания, предоставления коммунальных услуг проживающим.

Повышение эффективности управления объектом жилой недвижимости в контексте самоуправления означает, по нашему мнению, эффективность принятия собственниками решений (и в части процесса принятия, и в части обоснованности решений), эффективность расходования средств на содержание дома, эффективность выбора управляющей компании или подрядчика, либо выполнения работ самостоятельно.

Если привлекается управляющая организация, то в этом случае управление объектом недвижимости рассматривается как бизнес. В мировой практике бизнес по управлению жилой недвижимостью означает действия управляющей компании, направленные на достижение целей, сформулированных собственниками недвижимости. За такой простой формулировкой скрывается большое разнообразие работ и услуг, состав которых зависит от технических, экономических и иных характеристик объекта управления, уровня его износа, климатических условий.

Для повышения эффективности бизнес-управления, т.е. деятельности управляющих компаний, в современных условиях хозяйствования приоритетными являются экономические методы, обеспечивающие оптимизацию затрат, повышение конкурентоспособности, сокращение рисков.

Контроль и оценка эффективности такого вида управления с целью своевременного выявления необходимости ее повышения производится по следующим направлениям: финансово-экономические результаты деятельности управляющей компании; техническое состояние объекта управления; удовлетворенность проживающих; рыночная стоимость объекта управления.

Повышение эффективности управления объектами городской жилой недвижимости, по нашему мнению, представляет собой непрерывный процесс. Это обусловлено рядом причин:

- изменчивостью внешней среды данной деятельности, выдвигающей новые требования или ограничения;

- ростом рынка услуг по управлению жилой недвижимостью и усилением конкуренции на данном рынке;

- появлением новых технологий, влияющих на эффективность управления
- повышением требований собственников к уровню технического состояния дома, комфортности и безопасности проживания.

Ведущую роль в процессе повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости играют управляющие компании, поскольку этот процесс требует формализации: документирования разработанных мер, согласования этих мер с собственниками для обеспечения их финансирования. Управляющие компании должны проводить анализ и определять необходимость и целесообразность повышения эффективности управления для конкретного объекта жилой недвижимости. Разумеется, без государственной поддержки и заинтересованности собственников жилья невозможно повысить эффективность управления, но управляющая компания в предлагаемой модели является основной организационной структурой, ответственной за разработку и реализацию мер по повышению эффективности управления объектами городской жилой недвижимости. Схематично предлагаемая модель представлена на рис. 2.4.

На рис. показано, что процесс повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости осуществляется в рамках действующего правового поля, созданного государственными и муниципальными органами власти в пределах своих компетенций и в соответствии с присущими этим субъектам видами управления (государственное регулирование и муниципальное управление). Кроме того, этот процесс осуществляется в соответствии с условиями договора управления, заключенного между собственниками жилья и управляющей компанией.

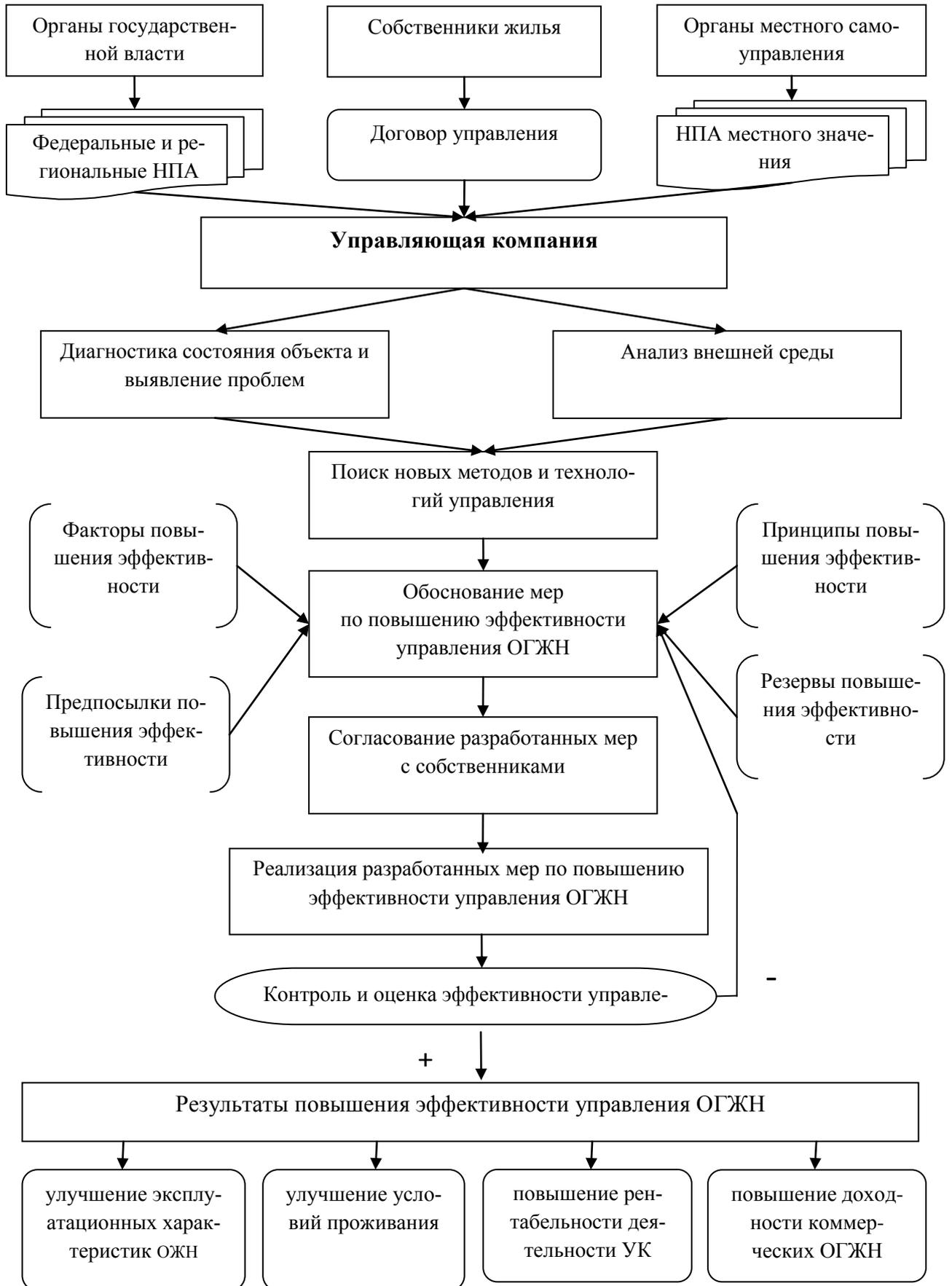


Рис.2.4. Модель повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости

Повышение эффективности управления объектами городской жилой недвижимости, как показано на рисунке, должно осуществляться с учетом имеющихся для этого предпосылок путем активизации факторов эффективности, которые были раскрыты в предыдущем параграфе. Планируя повышение эффективности управления объектом, управляющая компания должна опираться на изложенные ранее принципы и использовать имеющиеся для этого резервы. Под резервами мы понимаем неиспользованные возможности снижения нерациональных затрат, а также возможности, возникающие в результате повышения квалификации персонала, оптимизации бизнес-процессов, внедрения передовых методов и технологий.

Потребность в повышении эффективности управления определяется с помощью диагностики текущего состояния объекта управления и выявления проблем. Затем изучаются условия внешней среды и выявляются экономико-правовые ограничения, поскольку все решения по повышению эффективности управления объектами городской жилой недвижимости должны быть легитимны и экономически целесообразны. Необходимо также изучить рынок, предложение и спрос на услуги по управлению, эта информация необходима для ведения переговоров с собственниками жилья, определения цены договора управления с учетом рыночной конъюнктуры. В этот период целесообразно изучить последние достижения науки в области управления и эксплуатации жилой недвижимости, чтобы принимаемые решения были перспективными. В процессе обоснования мер по повышению эффективности управления уточняются требования собственников жилья к его содержанию и определяются их финансовые возможности для улучшения состояния объекта. Исходя из информации, полученной на предыдущих этапах, разрабатываются меры по повышению эффективности управления и согласовываются с собственниками жилья. Реализация этих мер должна подвергаться контролю, чтобы вовремя принять решение по их корректировке или дополнению. Позитивные результаты повышения эффективности управления, как показано на схеме, будут проявляться в улучшении состояния объекта управления, улучшении условий проживания, повышении привлека-

тельности управления жилой недвижимостью как вида бизнеса, повышении доходности объектов коммерческой жилой недвижимости.

Предлагаемая модель создает возможность управления жизненным циклом объекта, поскольку увеличивает продолжительность фазы эксплуатации за счет улучшения технико-эксплуатационных характеристик объекта. Жизненный цикл как объект исследования привлекал внимание многих ученых - В.И. Вернадского, Дж. Форрестера, Л. Берталанфи и др., которые рассматривали его применительно к объектам живой и неживой природы.[24,35,140] Концепция жизненного цикла применяется к отдельному продукту, классу продуктов, товарам, процессам, отраслям экономики и научно-техническим идеям, социально-экономическим системам, к разряду которых, например, относят любую производственную (экономическую) организацию, и даже к конкурентному преимуществу [47,66]. Зная и понимая характер цикличности, можно управлять жизненным циклом, его этапами, их продолжительностью.

Жизненный цикл жилого здания включает следующие фазы: возникновение (проектирование и строительство); функционирование (эксплуатация); прекращение существования (снос). Для управления первая фаза важна на стадии приемки объекта в эксплуатацию, а наиболее значима вторая фаза – эксплуатация. Жизненный цикл жилого здания необходимо рассматривать как совокупность жизненного цикла всего здания и жизненных циклов входящих в него компонентов, т.к. элементы и подсистемы здания имеют свои сроки службы, то есть свои жизненные циклы, которые в определенной мере взаимосвязаны между собой. В специальной литературе подчеркивается, что «здание представляет собой систему неравнодолговечных конструкций, некоторые из которых, в свою очередь, состоят из неравнодолговечных элементов. Сложность этой системы определяется функциональной и конструктивной связью (стыками) этих конструкций (или элементов внутри конструкций)». [123]

Наличие в здании элементов с разной продолжительностью жизненного цикла является предпосылкой для возникновения синергетического эффекта, который либо увеличит, либо сократит продолжительность жизненного цикла

всего объекта. Синергетический эффект будет положительным при организации правильной эксплуатации объекта в процессе управления им. В основе правильной эксплуатации объекта жилой недвижимости лежит, прежде всего, система ремонтов, которые должны выполняться «в моменты начала роста интенсивности отказа конструкций и элементов» [123].

Продолжительность фазы эксплуатации объекта жилой недвижимости зависит от его конструктивно-технических характеристик; обеспеченности необходимыми для правильной эксплуатации материальными, трудовыми, финансовыми ресурсами; своевременности и качества технического обслуживания, текущего и капитального ремонта. С помощью правильной эксплуатации и своевременных ремонтов, предотвращающих преждевременный износ объекта жилой недвижимости, можно управлять его жизненным циклом.

Таким образом, практическое применение предложенной модели повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости позволит улучшить их техническое состояние и комфортность проживания, повысить коммерческую привлекательность этой деятельности и привлечь новых игроков на рынок управления жилой недвижимостью, что, в свою очередь, будет способствовать развитию конкуренции и расширению возможностей собственников жилья по выбору добросовестной управляющей компании.

2.3. Оценка эффективности управления объектами городской жилой недвижимости

Для принятия решений по повышению эффективности управления объектами городской жилой недвижимости необходимо периодически проводить ее оценку, поэтому в ходе исследования разработана методика такой оценки.

Эффективность как экономическая категория рассматривается в литературе в различных аспектах, среди которых наиболее распространены следующие:

- эффективность как отношение полученного результата к затратам, которые были для этого осуществлены [81,141,144];

- эффективность как характеристика состояния экономической системы, или как характеристика качества управления (эффективное - неэффективное) [75,144];

- эффективность как степень достижения поставленных целей развития экономической системы [29,156].

В первом случае можно говорить о «классическом» понимании эффективности, поскольку здесь отражаются продуктивность и рентабельность использования ресурсов, и, следовательно, суть экономики как науки об использовании ограниченных ресурсов для удовлетворения потребностей человека. Однако такой подход не всегда можно применить: он отлично подходит для оценки конкретных проектов, но практически неприменим, например, в отношении оценки эффективности функционирования системы управления, когда достаточно сложно выявить экономический эффект в чистом виде, «очищенном» от влияния других факторов. Для оценки эффективности в этом случае и многих других целесообразно использовать два других подхода из указанных выше.

Что касается эффективности управления, то она также рассматривается в научной литературе как многоаспектное понятие [29,75,81,141,144,156], но вместе с тем прослеживаются две основных позиции по этому вопросу:

- восприятие эффективности управления как достижения поставленных целей, что, по сути, тождественно понятию результативности управления;

- восприятие эффективности управления как «цены» полученных результатов, что характеризует «экономичность» управления, т.е. получение заданных результатов в пределах заданного бюджета.

По нашему мнению, эти позиции дополняют друг друга, их следует рассматривать комплексно, поскольку управление должно обеспечивать достижение поставленных целей не любой ценой, а оправданными, обоснованными затратами.

Поскольку ключевыми субъектами управления на уровне конкретного объекта являются собственники и управляющий, предлагаемая методика включает 2 вида оценки:

- внешняя оценка, основанная на удовлетворенности потребителей (потребительская оценка);
- внутренняя оценка, основанная на самообследовании бизнеса и самооценке на основе набора показателей.

Потребительская оценка указана в качестве первого элемента не случайно, так как управление жилой недвижимостью как вид экономической деятельности должно быть нацелено на потребителя, а удовлетворенность проживающих в доме людей может рассматриваться как одна из важнейших характеристик эффективности управления с точки зрения его результатов. В российской практике для большинства объектов городской жилой недвижимости характерна ситуация, когда собственники жилых помещений проживают в данном доме. Поэтому потребительская оценка будет отражать мнение собственников об эффективности управления.

Теоретические аспекты потребительской оценки находят достаточно широкое освещение в современной научной литературе, между тем как сфера ее практического использования ограничивается, в основном, потребительскими товарами [58,85]. В области управления жилой недвижимостью потребительской оценке уделяется недостаточно внимания, что, по нашему мнению, обусловлено неразвитостью рынка управления и соответственно недостаточным уровнем конкуренции между управляющими компаниями, в результате чего роль потребителя и его возможности влиять на производителя ограничены. Вместе с тем, в такой оценке нуждаются все участники процесса управления объектами городской жилой недвижимости: бизнес, население, органы власти.

Управляющие компании заинтересованы в такой оценке в связи с тем, что она, с одной стороны, позволяет определить сильные и слабые места в бизнесе, с другой стороны, дает возможность (при положительной оценке) расширить бизнес и укрепить свои позиции на целевом рынке.

Население как потребитель услуг управляющей компании заинтересовано в такой оценке, потому что она позволяет воздействовать на управляющую компанию как сторону по договору управления, используя штрафные санкции или

поощрительные меры по результатам такой оценки. Помимо этого, обобщение потребительских оценок по объектам жилой недвижимости, находящимся в управлении каждой компании, позволяет проводить их рейтингование, которое, в свою очередь, предоставляет населению информацию для обоснованного выбора управляющей компании для своего дома.[102]

Органам власти потребительская оценка и рейтингование управляющих компаний необходимо для усиления контроля в жилищной сфере, имеющей повышенную социальную значимость и соответственно требующей повышенной ответственности властей. Общественный контроль, основанный на потребительской оценке, представляется наиболее действенным, позволяющим активнее вовлекать собственников помещений в многоквартирных домах в процесс управления ими, стимулировать объединение собственников, создание советов многоквартирных домов, развитие конструктивных взаимоотношений населения и органов местного самоуправления в жилищной сфере.

Потребительская оценка может проводиться на локальном (оценка на уровне конкретного объекта управления), и общерыночном уровне (оценка в рамках данного рынка управления объектами городской жилой недвижимости). Локальная потребительская оценка комплекса работ и услуг, предоставляемых управляющей организацией жильцам данного многоквартирного дома, характеризует степень удовлетворения потребностей жильцов. Общерыночная потребительская оценка формируется путем обобщения локальных оценок и построения рейтинга управляющих компаний, действующих на данном рынке, и отражает предпочтения населения в отношении выбора управляющей организации.

Определим принципы, критерии и показатели потребительской оценки эффективности управления объектами городской жилой недвижимости. Методологическую базу оценки, по нашему мнению, должны формировать следующие принципы: принцип информационной обеспеченности и открытости; принцип независимости; принцип обоснованности требований; принцип необходимости и достаточности критериев оценки.

Принцип информационной открытости подразумевает наличие необходимой для оценки информации в полном объеме и в открытом доступе, на интернет-сайтах управляющих компаний или органов власти. Представленная информация должна соответствовать установленным стандартам раскрытия информации управляющими компаниями [11]. Кроме того, этот принцип предполагает использование первичной информации, полученной в результате осмотра объекта управления. Принцип независимости в данном случае означает то, что оцениваемые характеристики и результаты управления не должны зависеть от действий третьих лиц (собственников помещений в доме, органов власти и т.п.), а должны зависеть только от действий управляющей компании. Принцип обоснованности требований предусматривает, что эти требования не должны быть завышенными, т.е. они должны соответствовать действующему законодательству, условиям договора управления и тем финансовым ресурсам, которые направляются потребителями на оплату работ и услуг по управлению их домом. Принцип необходимости и достаточности критериев оценки означает, что следует использовать оптимальное их количество, поскольку при большом количестве критериев сложно трактовать однозначно результат оценки, а при малом – невозможно провести комплексную оценку.

Локальную потребительскую оценку следует проводить путем заочного анкетирования жильцов. В анкете следует использовать вопросы-шкалы, поскольку они позволяют формализовать результаты опроса и выразить потребительскую оценку эффективности управления домом в балльной форме [42]. Полагаем, что шкала измерения должна отражать степень удовлетворенности опрашиваемого услугами управляющей организации и результатами выполняемых ею работ и может быть представлена в следующем виде:

удовлетворен полностью (по оцениваемому результату работы управляющей организации замечаний нет) – 5 баллов;

удовлетворен частично (по оцениваемому результату работы управляющей организации имеются несущественные замечания) – 4 балла;

скорее удовлетворен (по оцениваемому результату работы управляющей организации имеется незначительное количество существенных замечаний) – 3 балла;

скорее не удовлетворен (по оцениваемому результату работы управляющей организации имеется значительное количество существенных замечаний) – 2 балла;

не удовлетворен совершенно (оцениваемый результат работы полностью не устраивает потребителя) – 0 баллов.[102]

Количество вопросов в анкете должно давать возможность комплексной оценки и при этом не усложнять ее. Вопросы должны отвечать следующим требованиям: соответствие одному из критериев оценки; обеспечение однозначного понимания вопроса респондентом; использование балльной оценки.

Вопросы должны быть сформулированы таким образом, чтобы отражать показатели, характеристики результатов работы управляющей организации.

Для этого на стадии разработки анкеты необходимо определить критерии оценки и соответствующий им список вопросов, при этом каждый вопрос рассматривается как измерительный инструмент. Критериями оценки, по нашему мнению, должны быть:

- 1) качество содержания и ремонта объекта;
- 2) качество предоставляемых коммунальных услуг;
- 3) качество взаимодействия с проживающими.

Так, по первому из указанных выше критериев вопросы должны касаться следующих результатов работы управляющей организации:

- техническое состояние несущих конструкций дома (стены, кровля и т.д.);
- санитарное состояние общего имущества дома (подъездов, лестниц, мусоропровода и т.п.);
- содержание и благоустройство придомовой территории (чистота, озеленение и др.);
- удаление мусора (частота вывоза, содержание мусоропровода и контейнерных площадок и т.п.);

- безопасность проживания (доступ в подъезд, освещенность мест общего пользования, отсутствие аварий и др.).

По второму критерию в вопросах должна быть отражена степень удовлетворенности проживающих каждой из предоставляемых коммунальных услуг: холодное водоснабжение, горячее водоснабжение, водоотведение (канализация), отопление, электроснабжение.

По третьему критерию вопросы должны касаться следующих характеристик работы управляющей организации:

- доступность и полнота информации об управляющей организации, о перечне, объемах и стоимости выполняемых в отношении общего имущества многоквартирного дома работ и услуг;

- своевременность и содержательность отчетов управляющей организации перед собственниками помещений в многоквартирном доме;

- прием и выполнение заявок проживающих;

- работа с должниками по оплате жилищно-коммунальных услуг и нарушителями порядка в доме;

- корпоративная культура и стиль общения с проживающими.

Общее количество вопросов (оцениваемых показателей) не должно превышать 20, в этом случае максимально возможное количество баллов составит 100. Заполненные жильцами анкеты анализируются, подсчитывается среднее арифметическое значение потребительской оценки по каждому показателю (вопросу анкеты). Итоговая потребительская оценка эффективности управления объектом жилой недвижимости определяется по формуле:

$$C = \omega_1 \frac{\sum_{i=1}^n (a_i)}{n} + \omega_2 \frac{\sum_{j=1}^m b_j}{m} + \omega_3 \frac{\sum_{k=1}^l c_k}{l} \quad (1.1)$$

где: $a_i; b_j; c_k$ – средние значения показателей по каждому критерию;

n, m, l - число показателей (вопросов) по каждому критерию;

$\omega_1, \omega_2, \omega_3$ - весовые коэффициенты каждого критерия. [13]

Весовые коэффициенты введены для того, чтобы учесть значимость каждого из критериев в оцениваемый период. По нашему мнению, наибольший вес должен присваиваться первому критерию, поскольку он характеризуется результатами, обеспечивающими безопасность проживания.

Для определения потребительской оценки эффективности управления многоквартирными домами на общерыночном уровне по каждой управляющей организации, действующей на данном рынке, выполняются следующие действия: суммируются оценки по всем объектам, находящимся в управлении у данной организации; полученная сумма делится на количество объектов, находящихся в управлении у данной организации.

На основании полученных оценок формируется рейтинг управляющих организаций, действующих на данном рынке. Рейтинг может устанавливаться в виде ранжированного списка управляющих организаций, а также в виде присвоения управляющей организации класса, соответствующего эффективности ее деятельности в глазах потребителей. Предлагаемое соответствие оценок и классов эффективности представлено в таблице 2.2. Если потребительская оценка находится в диапазоне 0-19 баллов, класс не присваивается. [102]

Таблица 2.2

Рейтинг управляющих организаций по потребительским оценкам

Потребительская оценка в баллах	Класс эффективности	Характеристика эффективности
80-100	A	наивысшая
60-79	B	высокая
40-59	C	средняя
20-39	D	низкая

Организатором общерыночного рейтинга должны быть органы власти, поскольку такой рейтинг позволит: - создать источник информации о действующих в данном населенном пункте управляющих организациях, основанный на

общественном контроле за их деятельностью, т.е. на мнении о них местного населения;

- ориентировать деятельность управляющих организаций на потребителя, сделать ее более открытой, мотивировать управляющие организации на выстраивание конструктивных отношений с населением как потребителем их услуг;

- активизировать потребителей в отношении вопросов управления их домом, выбора добросовестной и надежной управляющей организации;

- сравнивать управляющие организации между собой и с лидером на рынке с целью совершенствования их деятельности.

Потребительская оценка должна проводиться один раз в год и ее результаты должны быть открытыми и доступными для общественности.

Второй вид оценки (внутренняя оценка) проводится управляющими жилой недвижимостью с целью совершенствования своей деятельности, повышения конкурентоспособности и завоевания целевого рынка. Такую оценку предлагаем проводить на основе показателей, характеризующих результаты управления. При составлении комплекса показателей для этого вида оценки использовались представленные в литературе [29,80] и разработанные самостоятельно показатели. В результате сформированы 3 группы показателей:

- 1) масштаб деятельности;
- 2) финансово-экономические результаты;
- 3) деловая репутация.

В первую группу входят следующие показатели:

- 1.1. Совокупный доход по договорам управления (D)
- 1.2. Количество объектов в управлении (O)
- 1.3. Общая площадь объектов в управлении (кВ.м) – (S)

Во вторую группу включены такие показатели как:

- 2.1. Прибыль от деятельности по управлению (P)
- 2.2. Просроченные платежи проживающих за жилищно-коммунальные услуги (K)
- 2.3. Чистые активы (A)

В третью группу входят следующие показатели:

- 3.1. Полнота раскрытия сводных сведений по организации (I)
- 3.2. Выплаты по искам собственников и жильцов (L)
- 3.3. Количество случаев привлечения организации к административной ответственности (M)

Показатели имеют разную размерность, поэтому предлагается использовать их нормирование - соотношение фактического и нормативного (целевого) значения показателя. Оценка осуществляется в соответствии с представленным на рис. 2.5 алгоритмом.



Рис. 2.5. Алгоритм оценки эффективности управления объектами городской жилой недвижимости

Как показано на рисунке, в процессе оценки рассчитывается комплексный показатель по всем трем группам, а также используются весовые коэффициенты. Величина нормативных (целевых) показателей устанавливается на основе изучения ситуации на целевом рынке и с учетом потенциала и устремлений управляющей компании.

На пятом этапе, при расчете соотношения фактических и целевых значений показателей следует учитывать, что у некоторых из них (2.2, 3.2, 3.3) целевая динамика носит убывающий характер (чем меньше значение показателя, тем лучше). Для этого можно использовать обратное значение показателя, т.е. целевое значение делится на фактическое.

Необходимость определения веса каждого показателя обусловлена тем, что показатели, при важности оценки каждого из них, могут иметь разную степень значимости при общей оценке эффективности управления объектами городской жилой недвижимости. Кроме того, веса позволят расставить приоритеты в каждом конкретном периоде развития. Весовые коэффициенты устанавливаются экспертным путем для каждой группы показателей, при этом вклад каждой группы показателей принимается равным.

Для определения весовых коэффициентов предлагаем использовать один из методов расстановки приоритетов, предусматривающий построение матрицы доминирования, которая представляет собой квадратную матрицу $A = \|a_{ij}\|$ размерностью $n \times n$, где n – число анализируемых показателей (в нашем случае их 9, поскольку веса устанавливаются для каждой группы показателей отдельно). Матрица заполняется экспертами. Элементы матрицы (a_{ij}) – являются результатом парного сравнения показателей и могут принимать следующие значения:

- 2 – если сравниваемый показатель важнее;
- 1 – если сравниваемый показатель менее важен;
- 0 – если показатели равны по значимости.

Первоначально в диагональ матрицы проставляются единицы (как результат сравнения показателя с самим собой). Процесс заполнения матрицы прост.

- если эксперт, сравнивая два показателя (a_1 и a_2), отдаёт предпочтение первому (a_1), то в строку матрицы a_1 соответствующую значению a_2 проставляется цифра 2 при одновременном занесении в строку матрицы a_2 , соответствующую значению a_1 , нуля;

- если эксперт, сравнивая два показателя, например, a_1 и a_3 , признает их значения равноправными, то в соответствующие строки матрицы проставляются единицы.

В таблице 2.3 для примера приведены результаты парного сравнения показателей третьей группы, выполненные экспертом, в качестве которого выступил руководитель управляющей компании.

Таблица 2.3.

Матрица смежности показателей третьей группы

$i \backslash j$	I	L	M
I	1	2	2
L	0	1	1
M	0	1	1

Затем рассчитывается сумма значений по строкам таблицы ($\sum a_{ij}$). Далее осуществляется первая итерация и определяется вес каждого показателя (ω'_i) путем деления суммы значений по соответствующей строке на общую сумму значений по строкам. Ниже в таблице приведены расчеты весовых коэффициентов показателей третьей группы, рассчитанных на основе матрицы смежности этих показателей (табл.2.4.).

Таблица 2.4.

Расчет весовых коэффициентов показателей второй группы

$i \backslash j$	I	L	M	$\sum a_{ij}$	ω'_i	B	ω_i
I	1	2	2	5	0,56	13	0,42
L	0	1	1	2	0,22	9	0,29
M	0	1	1	2	0,22	9	0,29
Σ				9	1,00	31	1,00

Вторая итерация позволяет учесть взаимовлияние показателей. Для этого рассчитывается В:

$$B_1 = 1 \cdot 5 + 2 \cdot 2 + 2 \cdot 2 = 13; \quad B_2 = 0 \cdot 5 + 1 \cdot 2 + 1 \cdot 2 = 9; \quad B_3 = 0 \cdot 5 + 1 \cdot 2 + 1 \cdot 2 = 9$$

Далее рассчитывается удельный вес каждого показателя путем деления B_i на $\sum B_{ij}$:

$$\omega_1 = \frac{13}{31} = 0.42; \quad \omega_2 = \frac{9}{31} = 0.29; \quad \omega_3 = \frac{9}{31} = 0.29 \quad (1.2)$$

Как показано в таблице 2.4, сумма весовых коэффициентов равна единице.

В итоге комплексный показатель эффективности управления объектами городской жилой недвижимости при втором виде оценки равен:

$$\begin{aligned} E = & [0.33(D \times \omega_{1.1} + O \times \omega_{1.2} + S \times \omega_{1.3}) + \\ & + 0.34(P \times \omega_{2.1} + \frac{1}{K} \times \omega_{2.2} + A \times \omega_{2.3}) \\ & + 0.33(I \times \omega_{3.1} + \frac{1}{L} \times \omega_{3.2} + \frac{1}{M} \times \omega_{3.3})] \times 100 \end{aligned} \quad (1.3)$$

где: E – комплексный показатель эффективности управления объектами городской жилой недвижимости, %; $D, O, S, P, K, A, I, L, M$ – частные показатели эффективности, доли един.; ω – весовой коэффициент значимости частного показателя.

Предложенная методика оценки эффективности управления объектами городской жилой недвижимости позволяет:

- дать комплексную, развернутую характеристику эффективности с позиций главных субъектов процесса управления: собственников и управляющих компаний;
- проанализировать не только текущие результаты управления, но и их динамику;
- выявить проблемные участки, отображаемые показателями, не соответствующими нормативному значению, определить величину несоответствия и разработать меры по повышению эффективности управления.

Выводы по второй главе

1. Результаты исследования, представленные в данной главе, отражают предлагаемый подход к развитию механизма эффективного управления объектами городской жилой недвижимости, под которым подразумевается разработка форм, методов и инструментов, способствующих повышению эффективности управления. Ведущая роль в этом процессе отводится управляющим компаниям, поскольку при управлении самими собственниками на практике отмечается недостаток специальных компетенций, необходимых для управления такими сложными техническими объектами как многоквартирный дом. Поэтому особенностью предлагаемого подхода является фокусирование внимания на управлении объектами городской жилой недвижимости как сфере экономической деятельности и государственного регулирования, усиление роли управляющих компаний в повышении эффективности управления такими объектами.

2. Раскрыта сущность механизма эффективного управления объектами городской жилой недвижимости и определены факторы его развития, на которые можно и нужно воздействовать для повышения эффективности управления. К таким факторам относятся оптимизация эксплуатационных затрат, улучшение технического состояния объекта, информационное обеспечение, инновационная активность, развитие конкуренции и повышение активности собственников.

3. В рамках предлагаемого подхода разработана модель повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости, в основе которой лежат следующие принципы: превалирование стратегических задач управления над тактическими; пообъектный подход к управлению; активизация инновационной деятельности в процессе управления; ориентация на потребности проживающих; увеличение срока жизни объекта управления. Предложенная модель создает возможность управления жизненным циклом объектов управления за счет увеличения продолжительности фазы эксплуатации, в результате чего обеспечивается улучшение состояния объекта управления и условий проживания в нем, повышение привлекательности управления жилой недвижимостью

как вида бизнеса, повышение доходности объектов городской жилой недвижимости, используемых в коммерческих целях.

4. Развитие механизма эффективного управления объектами городской жилой недвижимости обуславливает необходимость оценки эффективности управления. Разработанная методика предусматривает 2 вида оценки: внешнюю (потребительскую) и внутреннюю (самообследование бизнеса) и включает принципы, алгоритм, показатели, что позволяет дать комплексную оценку эффективности с позиций главных субъектов процесса управления: собственников и управляющих компаний; учесть динамику изменения показателей эффективности, выявить слабые места и разработать соответствующие меры по их ликвидации.

ГЛАВА 3. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕКТАМИ ГОРОДСКОЙ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

3.1. Улучшение эксплуатационных характеристик объектов городской жилой недвижимости в процессе управления

С течением времени эксплуатационные характеристики объекта жилой недвижимости ухудшаются, что приводит к росту эксплуатационных затрат, снижению безопасности и комфортности проживания, а также негативно влияет на эффективность управления. Для улучшения эксплуатационных характеристик жилого здания необходимо своевременно проводить его ремонт, особое значение при этом имеет своевременный капитальный ремонт конструктивных элементов и инженерных систем здания.

Согласно Жилищному кодексу РФ, капитальный ремонт многоквартирных домов должен осуществляться за счет средств собственников жилых и нежилых помещений в доме [2]. Это обязательство было установлено в 2005 году, однако на практике не нашло должной реализации, поскольку собрать необходимую сумму единовременно граждане-собственники не могли, а механизмы накопления средств не были проработаны в полной мере. Такая ситуация стимулировала создание государством Фонда содействия реформированию ЖКХ, средства которого направлялись на капитальный ремонт домов с условием софинансирования расходов со стороны самих собственников [152]. За время деятельности Фонда с 2007г. по настоящее время были капитально отремонтированы 141 414 МКД, в том числе в 2013г. - 6056 МКД. Несмотря на это, проблема капитального ремонта не решена. По данным Фонда при сохранении существующих объемов капитального ремонта в ближайшие 10 лет примерно 300–400 млн. кв. м жилья придет в непригодное для проживания состояние [60, с.3].

Данные Росстата также подтверждают высокую потребность в капитальном ремонте многоквартирных домов. Так, по состоянию на начало 2012 года капитального ремонта требовали 276 000 многоквартирных домов (8,6%). За

2012г. были капитально отремонтированы 48100 домов, что составило 17,4% от потребности или 1% от общего количества многоквартирных домов. Ремонт проводился за счет средств Фонда содействия реформированию ЖКХ, региональных и местных бюджетов, а также средств собственников жилья. [56, с.224]. Потребность в капитальном ремонте многоквартирных домов представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Потребность в капитальном ремонте многоквартирных домов

Показатели	Годы		
	2010	2011	2012
Капитально отремонтированные многоквартирные дома, ед.	54028	35833	48148
Многоквартирные дома, требующие капитального ремонта, ед.	282157	275777	283154
Превышение потребности в ремонте над количеством отремонтированных домов, разы	5,2	7,7	5,9

Как видно из таблицы, потребность в капитальном ремонте в 5-8 раз превышает объемы выполненных работ (количество отремонтированных домов). Это еще раз подтверждает актуальность задачи улучшения эксплуатационных характеристик таких объектов городской жилой недвижимости.

Для более активного вовлечения собственников в процесс финансирования капитального ремонта своих домов путем создания действенных механизмов накопления средств в декабре 2012 г. в Жилищный кодекс вносятся изменения и дополнения, регулирующие этот вопрос. В настоящее время закреплена законодательно организационная помощь государства собственникам при исполнении ими обязанности по капитальному ремонту общего имущества в доме, регламентированы действия региональных органов власти и самих собственников по формированию фонда капитального ремонта и его использованию.

За счет средств фонда капитального ремонта дома проводятся работы капитального характера, предусмотренные ЖК РФ. К таким работам относятся: 1)

ремонт внутридомовых инженерных систем электро-, тепло-, газо-, водоснабжения, водоотведения; 2) ремонт или замена лифтового оборудования, признанного непригодным для эксплуатации, ремонт лифтовых шахт; 3) ремонт крыши; 4) ремонт подвальных помещений, относящихся к общему имуществу в многоквартирном доме; 5) ремонт фасада; 6) ремонт фундамента многоквартирного дома [2, ст.166, п.1].

По решению субъекта РФ указанный перечень может быть дополнен услугами и работами по утеплению фасада, переустройству неветилируемой крыши на вентилируемую крышу, устройству выходов на кровлю, установке коллективных (общедомовых) приборов учета потребления ресурсов, необходимых для предоставления коммунальных услуг, и узлов управления и регулирования потребления этих ресурсов (тепловой энергии, горячей и холодной воды, электрической энергии, газа) и другими видами услуг или работ.

Собственникам предлагаются на выбор две схемы накопления средств на капитальный ремонт дома – централизованная и децентрализованная. Централизованная схема предусматривает перечисление собственниками помещений в многоквартирном доме взносов на капитальный ремонт на счет созданной субъектом РФ структуры, называемой региональным оператором. Региональный оператор аккумулирует средства (для чего выставляет собственникам платежные документы на оплату взносов), а также выполняет функции заказчика по капитальному ремонту дома - разрабатывает проектно-сметную документацию, отбирает подрядчика, контролирует и принимает работы, финансирует их. Контроль над расходованием фонда капитального ремонта и деятельностью регионального оператора осуществляют органы государственного жилищного надзора. Размер минимального взноса собственника на капитальный ремонт дома устанавливается субъектом РФ, при этом собственникам дано право увеличить свои взносы по их решению. Особенностью этой схемы является то, что для капитального ремонта одних домов могут использоваться взносы собственников других домов, т.е. деньги собираются в одном фонде, а затем распределяются в соответствии с региональной программой капитального ремонта многоквартир-

ных домов. Но при этом у собственников есть право требовать от регионального оператора выполнения капитального ремонта в объеме и сроки, определенные региональной программой капитального ремонта [2, ст.182].

Региональная программа капитального ремонта включает все многоквартирные дома в регионе, за исключением аварийных и подлежащих сносу. Кроме того, регионам предоставлена возможность не включать в программу многоквартирные дома, в которых: содержится менее трех квартир; физический износ превышает 70%; стоимость капитального ремонта в расчете на 1 кв.м общей площади жилых помещений превышает установленную субъектом РФ стоимость [2, ст.168].

Например, в Санкт-Петербурге сформирована Региональная программа капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах, которая рассчитана на 25 лет и включает 21 927 домов [16]. Очередность проведения капитального ремонта определена в соответствии с двумя критериями оценки состояния объекта: физический износ конструктивных элементов дома или инженерного оборудования и продолжительность их эксплуатации (межремонтный срок). При выявлении аварийного состояния отдельных элементов, многоквартирный дом включается в краткосрочный план реализации региональной программы. На 2014 год в краткосрочный план включены 1357 домов [15,71].

Согласно региональной программе Московской области запланировано отремонтировать в 2014-2016 гг. 5 % многоквартирных домов, расположенных на территории области, в 2017-2019 гг. - 10 %; в 2020-2022 гг. - 20 %; в 2023-2025 гг. - 40 %; в 2026-2028 гг. - 50 %; в 2029-2038 гг. – 100% домов [17]. Региональные программы капитального ремонта многоквартирных домов разработаны и в других регионах России.

Возвращаясь к вопросу накопления средств на капитальный ремонт многоквартирного дома, отметим особенности децентрализованной схемы. В этом случае средства накапливаются на специальном счете конкретного дома. Открыть такой счет в банке может юридическое лицо, которое назначено собственниками в качестве владельца этого счета. При этом независимо от того, кто

выступает владельцем счета, находящиеся на нем средства принадлежат собственникам помещений в доме. Особенностью этой схемы, в отличие от централизованной, является то, что средства со специального счета могут расходоваться на проведение капитального ремонта только того дома, собственники помещений в котором сформировали фонд капитального ремонта на этом счете, и не могут быть направлены на капитальный ремонт других домов. Кроме того, средства со специального счета могут использоваться при необходимости для проведения работ по капитальному ремонту, даже если планируемый региональной программой срок проведения этих работ еще не наступил.

Однако практическая реализация такой схемы, как отмечает в своей статье Гордеев Д.П., может быть затруднена, потому что «неискушенные правоприменители и хитрые чиновники считают, что специальный счет могут открывать только ТСЖ и ЖСК» [44, с.15]. В своей статье Гордеев Д.П. обосновывает возможность открытия такого счета при любом способе управления многоквартирным домом, в том числе и при непосредственном управлении собственниками помещений, и при управлении управляющей организацией, что расширяет возможности использования второй схемы.

Следует отметить ряд особенностей специального счета, которые отличают его от просто расчетного счета. Текущий расчетный счет регулируется главами 45 и 46 Гражданского кодекса РФ, владелец такого счета является собственником средств на нем. Специальный счет имеет другой статус, его использование регулируется, прежде всего, Жилищным кодексом РФ (Глава 16). Так, специальный счет используется для оплаты работ (услуг) по капитальному ремонту общего имущества в МКД; необходимой проектной документации; услуг по строительному контролю; кредитов, займов и процентов по ним; расходов на получение гарантий и поручительств по кредитам и займам.

Специальный счет открывается без указания срока действия (т.е. бессрочно) и аккумулирует средства собственников только одного дома. Открыть такой счет в банке может юридическое лицо, выбранное самими собственниками в качестве владельца счета. Подчеркнем, что независимо от того, кто является вла-

дельцем счета, средства на нем принадлежат собственникам помещений в доме [2, ст.36.1, ч.1]. При этом права собственника на указанные средства регулируются аналогично регулированию использования иных объектов общей долевой собственности. Так, право собственника на долю денежных средств, находящихся на специальном счете, следует судьбе его права собственности на помещение в многоквартирном доме; требовать выделения доли и передачи ее собственнику нельзя; при продаже помещения доля в праве на денежные средства, находящиеся на специальном счете, переходит к приобретателю помещения.

Средства собственников, находящиеся на специальном счете, защищены от нецелевого использования, потому что они не являются собственностью владельца счета и на них не может быть обращено взыскание по его обязательствам, не относящимся к капитальному ремонту дома; если владелец специального счета будет признан банкротом, средства на счете не включаются в конкурсную массу. Кроме того, предусмотрена защита в виде надежности держателя счета – он может быть открыт в российских кредитных организациях, которые обладают собственным капиталом в размере не менее 20 млрд. рублей и указываются в ежеквартально размещаемой Центральным банком РФ информации.

Списание средств со счета осуществляется на основании представляемых владельцем счета документов. Для оплаты работ по капитальному ремонту представляются: 1) протокол общего собрания собственников помещений в многоквартирном доме, содержащий решение о выполнении капитального ремонта дома; 2) договор об оказании услуг и выполнении работ по капитальному ремонту дома; 3) акт приемки оказанных услуг и выполненных работ по указанному договору.

При возврате кредитов для списания средств представляются протокол общего собрания собственников помещений в многоквартирном доме, содержащий решение о заключении кредитного договора с указанием кредитора, суммы и цели кредита, а также сам кредитный договор. Любой собственник может получить от банка или владельца счета информацию о сумме зачисленных на счет

платежей, об остатке средств и обо всех операциях по счету.

Следует отметить, что собственники по своему решению могут в любое время изменить схему формирования фонда капитального ремонта своего дома, но при этом они должны учитывать, что для перехода с централизованной на децентрализованную схему им потребуется 2 года, а наоборот – 1 месяц. Основные характеристики раскрытых выше схем формирования фонда капитального ремонта многоквартирного дома в сжатом виде представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Основные характеристики схем формирования фонда капитального ремонта

№ п/п	Характеристики	Схемы формирования фонда капитального ремонта многоквартирного дома	
		централизованная	децентрализованная
1	Источники формирования фонда капитального ремонта многоквартирного дома (далее - ФКР МКД)	Минимальный обязательный взнос собственника Проценты за несвоевременную уплату взносов	Минимальный (обязательный) взнос собственника Дополнительный (добровольный) взнос собственника Проценты за несвоевременную уплату взносов Начисленные банком проценты Доходы ТСЖ/ЖСК от хозяйственной деятельности Резервный фонд ТСЖ/ЖСК Другие средства ТСЖ/ЖСК
2	Место размещения средств ФКР МКД	Российская кредитная организация с собственным капиталом в размере не менее 20 млрд. руб.	Российская кредитная организация с собственным капиталом в размере не менее 20 млрд. руб.
3	Срок проведения капитального ремонта МКД	В соответствии с региональной программой	По фактической потребности
4	Срок изменения схемы формирования ФКР МКД	2 года	1 месяц
5	Государственная поддержка	Предоставляется	Предоставляется
6	Контроль выполнения капитального ремонта МКД	Собственники Региональный оператор Органы местного самоуправления	Собственники

Представленные в таблице характеристики показывают не только различия, но и сходство схем финансирования капитального ремонта многоквартирного дома. Так, и при централизованной, и при децентрализованной схеме собственникам может быть предоставлена финансовая поддержка со стороны государства и муниципалитетов. Поддержка может быть предоставлена ТСЖ, ЖСК (на проведение капитального ремонта дома), гражданам с низкими доходами (на оплату взносов на капитальный ремонт дома).

Возможность предоставления ТСЖ, ЖСК бюджетных средств на капитальный ремонт предусмотрена ЖК РФ (ст.165, п.1). Однако порядок предоставления такой поддержки нормативными документами не установлен. Полагаем, что это необходимо урегулировать в рамках документа, принятого соответствующим федеральным органом власти – Министерством строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ. В этом документе, по нашему мнению, необходимо определить цели, порядок и условия предоставления субсидий на капитальный ремонт многоквартирного дома из региональных и муниципальных бюджетов. В качестве целей могут рассматриваться не только непосредственно капитальный ремонт, но и разработка проектной документации, проведение энергоаудита (для обеспечения в ходе ремонта мер по повышению энергоэффективности дома). Порядок предоставления субсидии должен предусматривать принятие решения о субсидировании до начала ремонта дома, чтобы собственники имели возможность определить, в случае необходимости, размер кредита. В качестве условий целесообразно указать необходимость финансирования капитального ремонта собственниками помещений в доме за счет собственных или заемных средств, обеспечение в результате ремонта уровня безопасности проживания, соответствующего требованиям технических регламентов, достижение требуемого уровня энергоэффективности многоквартирного дома, выбор подрядчика по капитальному ремонту на конкурсной основе.

В таблице 3.1 показано, что при централизованной схеме срок проведения ремонта устанавливается в региональной программе, при децентрализованной схеме провести ремонт можно по фактической потребности, однако у собствен-

ников может не быть необходимой для этого суммы и поэтому они должны иметь возможность получить кредит. По нашему мнению, такой кредит может выдаваться под залог прав требования платежей собственников на капитальный ремонт МКД. При этом могут быть установлены следующие требования: формируемый собственниками за счет ежемесячных платежей фонд капитального ремонта многоквартирного дома должен покрывать не менее 10% расходов на такой ремонт; сумма ежемесячных платежей собственников на капитальный ремонт многоквартирного дома должна превышать ежемесячный платеж по кредиту не менее, чем на 10%; собираемость платежей должна быть на уровне не ниже 90%; многоквартирный дом должен быть застрахован на срок кредита.

Учитывая огромную потребность в капитальном ремонте многоквартирных домов, длительность сроков реализации региональных программ, о которых шла речь выше, потребность в кредитовании будет возрастать, поэтому целесообразно создать возможность получения гарантий по таким кредитам в рамках государственных гарантийных агентств. Такие агентства могут создаваться на федеральном или региональном уровне, предоставляемые ими гарантии могут покрывать до 80% кредита. Поручительство может предоставляться на платной основе, например, 1-2% от суммы поручительства. Деятельность таких агентств должна быть урегулирована законодательно. На рис.3.1 представлен механизм финансирования капитального ремонта многоквартирного дома с учетом изложенных выше предложений.

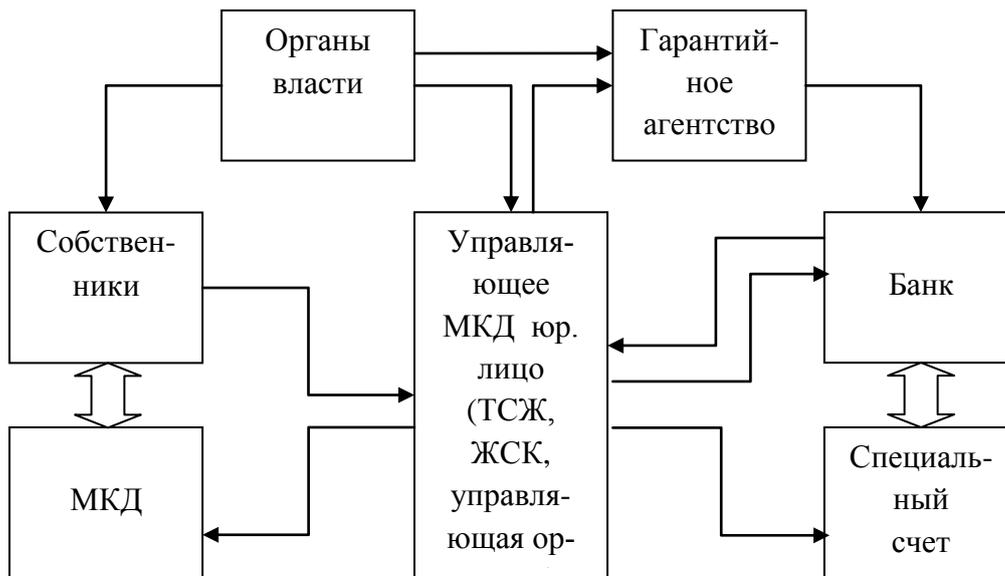


Рис.3.1. Механизм финансирования капитального ремонта многоквартирного дома с привлечением кредита

Представленный механизм предусматривает следующие действия:

- органы власти в регионе создают агентство, предоставляющее гарантии по кредитам на капитальный ремонт многоквартирных домов;
- органы власти предоставляют из бюджета субсидии на капитальный ремонт юридическим лицам, осуществляющим управление многоквартирным домом, а также собственникам с низкими доходами;
- собственники уплачивают взносы на капитальный ремонт многоквартирного дома;
- управляющее многоквартирным домом юридическое лицо открывает специальный счет в банке для накопления средств на капитальный ремонт МКД и перечисляет на него взносы собственников;
- управляющее многоквартирным домом юридическое лицо обращается с ходатайством о предоставлении гарантий по кредиту на капитальный ремонт дома в государственное гарантийное агентство;
- банк предоставляет кредит на капитальный ремонт управляющему домом юридическому лицу, которое, в свою очередь, перечисляет банку платежи по кредиту;

- гарантийное агентство предоставляет банку гарантии по кредиту, полученному управляющим многоквартирным домом юридическим лицом;

- за счет накопленных на специальном счете средств, полученного в банке кредита и субсидий из бюджета управляющее многоквартирным домом юридическое лицо финансирует его капитальный ремонт.

Как видим, в предлагаемом механизме финансирования капитального ремонта многоквартирного дома центральное место отведено управляющей компании, которая организует финансирование и проведение капитального ремонта многоквартирного дома в процессе управления им.

Большое значение имеет не только финансирование ремонта, но и обеспечение его качественного проведения. Поэтому другой составляющей механизма является отбор подрядчика для проведения ремонта, который осуществляется на конкурсной основе. Применение конкурсной процедуры позволит обеспечить:

- эффективное использование имеющихся средств;
- выполнение работ с таким уровнем качества, который обеспечит не только восстановление, но и продление сроков службы жилых зданий, а также дальнейшую экономию расходов по их эксплуатации;
- прозрачность и подконтрольность собственникам процесса выбора подрядчика.

Для обеспечения полноценного выбора подрядчика и оказания в этом вопросе помощи собственникам жилья целесообразно проводить при содействии городских властей ярмарку подрядчиков.

В данном случае под ярмаркой подрядчиков понимается периодически устраиваемый в определенное время и в определенном месте съезд подрядных организаций для демонстрации ими своих возможностей потенциальным заказчикам – собственникам помещений в многоквартирных домах или управляющим компаниям (далее – заказчики). Такая ярмарка представляет собой упрощенную процедуру конкурсного отбора подрядчика, которая не противоречит действующему законодательству, поскольку выбор в данном случае осуществляют не государственные структуры, а сами собственники жилья.

Преимущества проведения ярмарки подрядчиков состоят в том, что выявляются все потенциальные подрядчики, действующие на данном рынке; подрядчики имеют возможность представить наглядную информацию об опыте работы и своих возможностях; заказчики в краткие сроки получают необходимую информацию для осуществления отбора подрядчика; заказчики имеют возможность проведения собеседования с подрядчиками; заказчики имеют возможность выбрать подрядчика.

По нашему мнению, целесообразно проводить предварительный отбор участников ярмарки, чтобы исключить возможность участия в ней неквалифицированных подрядчиков и тем самым защитить интересы граждан-собственников жилья. Такой отбор проводится организатором ярмарки. К участию в ярмарке могут быть допущены подрядчики, соответствующие следующим требованиям:

- наличие лицензий на выполнение работ по капитальному ремонту многоквартирного дома, подлежащих лицензированию;
- отсутствие процедуры банкротства или ликвидации;
- отсутствие приостановки деятельности в порядке, предусмотренном Кодексом РФ об административных правонарушениях;
- отсутствие задолженности по начисленным налогам, сборам и иным обязательным платежам в бюджеты любого уровня или государственные внебюджетные фонды, размер которой превышает 25% балансовой стоимости активов заявителя;
- наличие успешно выполненных заказов на капитальный ремонт жилищного или нежилого фонда.

Для участия в ярмарке подается заявка в письменном виде по установленной форме, которая должна содержать:

- 1) сведения об участнике ярмарки;
- 2) копии необходимых лицензий;

3) сведения о задолженности по начисленным налогам, сборам и иным обязательным платежам в бюджеты любого уровня или государственные внебюджетные фонды за последний отчетный период;

4) выписку из единого государственного реестра юридических лиц или нотариально заверенную копию такой выписки (для юридических лиц);

5) документ, подтверждающий полномочия лица на осуществление действий от имени участника ярмарки.

При выборе подрядчика целесообразно принимать во внимание следующие критерии:

- цена контракта;
- сроки выполнения работ;
- качественные характеристики предусмотренных работ;
- применяемые материалы и технологии;
- гарантии на выполненные работы.

Для упорядочения и в определенной степени унификации взаимоотношений заказчика и подрядчика целесообразно разработать примерный договор на проведение капитального ремонта многоквартирного дома.

С учетом изложенного выше расширена схема представленного на рис. 3.1 механизма, который теперь отражает не только финансовую, но и организационную компоненты и поэтому назван нами организационно-экономическим механизмом (рис.3.2).

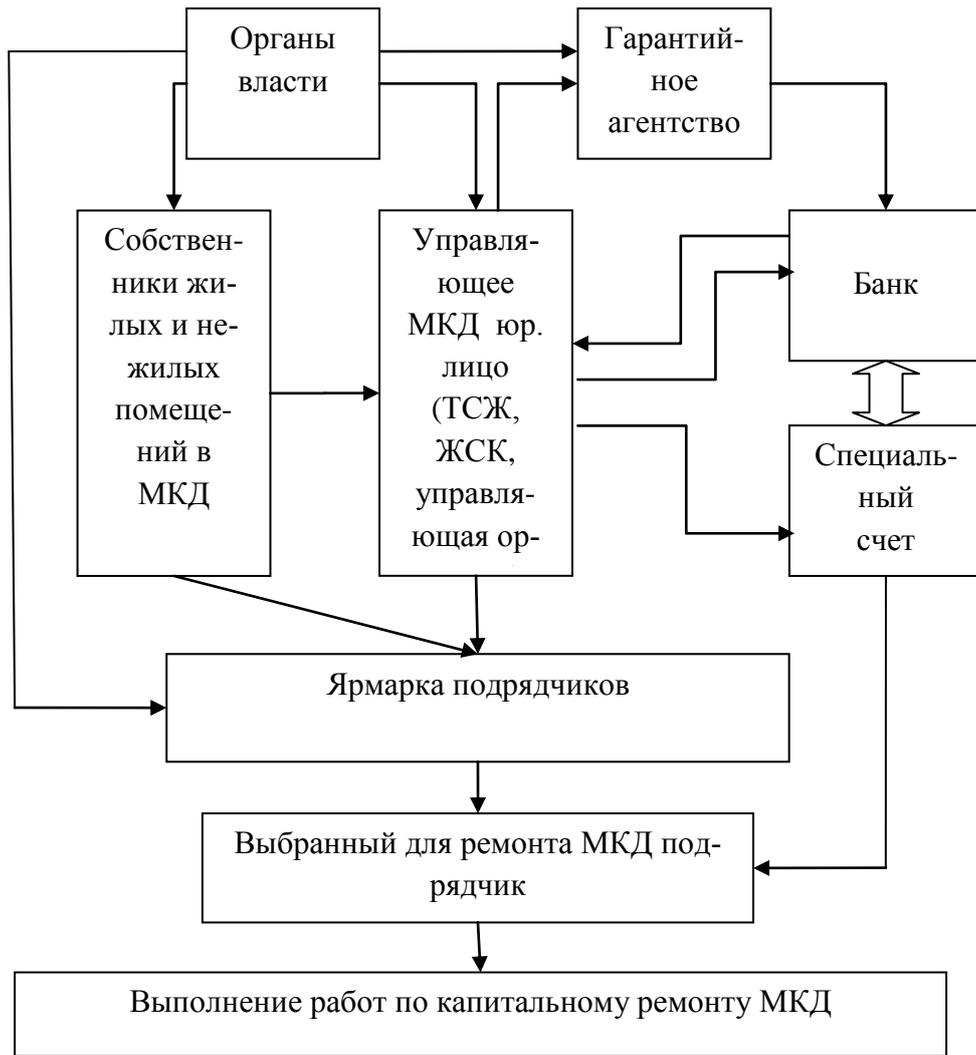


Рис.3.2. Организационно-экономический механизм проведения капитального ремонта многоквартирного дома с привлечением кредита

Предлагаемый механизм позволит гражданам провести капитальный ремонт своего дома по фактической потребности, а не в те сроки, что предусмотрены региональной программой, а средства, затраченные ими на уплату процентов по кредиту, будут возмещены за счет экономии на эксплуатационных расходах, поскольку текущее содержание дома в технически неисправном состоянии обходится дороже.

Подчеркнем в завершение, что капитальный ремонт многоквартирного дома является одним из основных факторов, определяющих эффективность управления им. В связи с этим собственники помещений в доме (с учетом особенностей дома, своих финансовых возможностей, доступности кредитных ресурсов) должны принять решение о выборе схемы формирования фонда капитального

ремонта дома и механизма его финансирования, которые обеспечат проведение ремонта по фактической потребности, а также повышение эффективности управления домом в процессе его дальнейшей эксплуатации.

3.2. Разработка пообъектных планов управления

В процессе управления объектами городской жилой недвижимости реализуются различные функции, важнейшей среди которых является планирование. Значимость планирования подчеркивается многими авторами [30,38,77,126], поскольку на этом этапе управления закладывается основа для его эффективного осуществления.

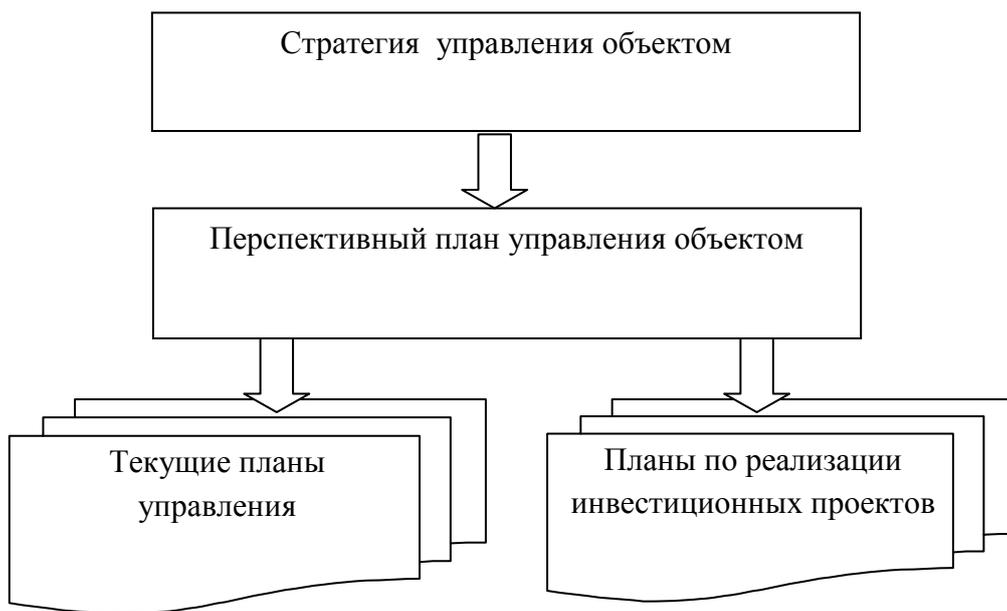
Планирование содействует повышению эффективности управления объектом жилой недвижимости за счет согласования потребностей и возможностей собственников с действиями управляющей организации. Планирование означает решение двух задач – постановка целей управления и составление плана управления объектом как средства реализации поставленных целей. Цели - исходная точка планирования, они определяют взаимосвязи в процессе управления, на них основывается система мотивации, цели служат для контроля и оценки результатов управления.

Под целью понимается то, к чему стремятся, что надо осуществить [90]. Большая российская энциклопедия трактует цель как «идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности. В качестве непосредственного мотива цель направляет и регулирует человеческую деятельность». [26] Цель представляет собой важнейший элемент любой деятельности, который означает предвидение результата деятельности и возможных путей его достижения.

Цели собственников и результаты планирования работ на объекте должны быть отражены в документах, согласованных обеими сторонами – собственниками и управляющей организацией. Плановые документы должны быть комплексными, т.е. включать и текущие, и перспективные планы. По нашему мнению, для каждого объекта управления должны составляться три документа:

- стратегия содержания и развития объекта управления;
- перспективный (пятилетний) план управления объектом;
- текущий (годовой) план управления объектом

Помимо этих, на наш взгляд, обязательных для каждого объекта управления документов, в зависимости от состояния конкретного объекта, целей и возможностей собственников на этом объекте, могут составляться планы для реализации инвестиционных проектов (см. рис. 3.3).



3.3. Комплекс плановых документов по объекту управления

В комплекс плановых документов должна входить стратегия управления объектом как долгосрочная программа его содержания и развития. В стратегии должны быть отражены цели собственников в отношении объекта управления, которые в настоящий момент недостижимы, но к которым собственники стремятся. Например, это могут быть цели по надстройке, переоборудованию общего имущества, в т.ч. и придомовой территории (разумеется, с учетом установленных требований). В стратегии должны быть отражены сроки проведения капитального ремонта или реконструкции объекта, необходимые для этого затраты. Видение перспектив в отношении объекта управления позволит более четко определять цели при разработке перспективного плана и текущих годовых планов. Полагаем, что горизонт планирования при разработке стратегии должен

охватывать всю фазу эксплуатации в составе жизненного цикла объекта. Это позволит определить задачи и возможности для продления фазы эксплуатации и всего жизненного цикла объекта. Наличие у управляющей организации пообъектных документов долгосрочного планирования будет, в определенной степени, доказывать ее добросовестность, стремление к долгосрочной работе с клиентами, что особенно актуально в настоящее время, поскольку собственники часто сталкиваются с недобросовестными фирмами-однодневками.

Поскольку договор управления может заключаться на срок до 5 лет, целесообразно формировать перспективный план на этот период, а его детализацию осуществлять в ежегодных планах, потребность в которых обусловлена еще и тем, что по действующему законодательству управляющая компания должна ежегодно представлять отчет собственникам помещений в многоквартирном доме о выполнении договора управления. Представление такой отчетности будет более конструктивным в форме сопоставления плановых и фактических результатов управления.

В процессе управления приходится решать частные задачи, например, инвестиционного или инновационного характера. Для решения таких задач могут разрабатываться отдельные планы и проекты. Отдельный план, по нашему мнению, должен составляться для организации и проведения капитального ремонта многоквартирного дома, для внедрения программных продуктов и т.п.

Планирование предусматривает определение требуемых объемов работ на объекте, распределение их по приоритетности, по срокам и исполнителям. Для этого необходима полная, достоверная и актуальная информация об объекте управления. Такая информация может быть получена из электронного паспорта многоквартирного дома, который должен вестись на каждый дом. [14]

При разработке плановых документов необходимо учитывать установленные требования. Согласно жилищному законодательству, управляющая организация несет ответственность за состояние общего имущества в многоквартирном доме, за состояние квартир отвечают их собственники. Как мы уже отмечали ранее, Жилищный кодекс указывает, что управление многоквартирным домом

должно обеспечивать благоприятные и безопасные условия проживания, надлежащее содержание общего имущества в доме, решение вопросов пользования этим имуществом, предоставление коммунальных услуг проживающим. [2]. Требования безопасности условий проживания установлены в Техническом регламенте о безопасности зданий и сооружений [4], принятом в соответствии с Законом о техническом регулировании. [6] Действие этого регламента распространяется и на процессы эксплуатации жилых зданий с целью обеспечения их безопасности для проживания граждан и сохранения общего имущества в многоквартирном доме. Требования в отношении надлежащего содержания общего имущества в многоквартирном доме установлены в Жилищном кодексе. Подробно эти требования рассмотрены нами в п.1.2 настоящего исследования и в публикациях автора. [101]

При разработке планов собственники должны задать целевые ориентиры, а задача управляющей организации заключается в том, чтобы отразить эти цели в конкретных цифрах и рассчитать потребность в ресурсах для их достижения. Например, перспективным планом могут быть предусмотрены те работы, которые требуют накопления средств, не являются срочными, направлены не только и не столько на обеспечение надлежащего содержания дома в соответствии с требованиями законодательства, сколько на повышение комфортности проживания. В связи с этим, плановые документы разрабатываются с учетом различных стандартов содержания дома. Стандарт, который включает работы и услуги по содержанию и ремонту многоквартирного дома, соответствующие установленным требованиям по обеспечению безопасных и благоприятных условий проживания, может рассматриваться как минимальный. Стандарт, который включает дополнительные работы (сверх тех работ, которые предусмотрены минимальным стандартом), существенно повышающие комфортность условий проживания, может рассматриваться как улучшенный. Заметим, что улучшенных стандартов может быть и несколько, различаться они будут видами, объемами работ и стоимостью их реализации для собственников жилья. Наличие нескольких улучшенных стандартов предоставит собственникам жилых помещений в мно-

гоквартирном доме возможность, во-первых, выбора уровня комфортности проживания, во-вторых, его повышения при изменении финансовых возможностей собственников. Кроме того, стандарты, как и планирование в целом, упрощают контроль со стороны собственников за выполнением управляющей организацией своих обязательств по договору управления.

Следует подчеркнуть, что стандарты играют большую роль в процессе разработки планов управления. Стандарты могут разрабатываться и утверждаться организациями самостоятельно либо в рамках профессиональных объединений – саморегулируемых организаций. [7].

К стандартизации управления объектами городской жилой недвижимости можно подходить по-разному: можно установить правила осуществления такой деятельности, прописав то, что должна делать управляющая организация на объекте; можно установить требования к результату – описать состояние объекта в результате управления им.

Стандартизация путем установления правил деятельности представляется более простым вариантом, она подразумевает перечень работ и услуг, которые должна выполнять управляющая организация. По нашему мнению, состав работ и услуг управляющей организации должен формироваться в соответствии с функциями управления, которые были сформулированы еще в начале прошлого столетия А.Файоном - предвидение, организация, распорядительство, координация, контроль [136]. Разумеется, наука управления была значительно развита за прошедшее со времен Файола время, но предложенные им функции не потеряли своей актуальности.

Предвидение подразумевает определение целей управления и планирование работ на объекте. Если рассматривать функцию планирования с точки зрения стандартизации, то для реализации этой функции необходимо, прежде всего, провести экспертизу объекта, оценку его технического состояния и определить необходимые виды работ на объекте, затем выяснить финансовые возможности собственников по оплате работ и составить годовой и перспективный план работ. Функция организации реализуется путем выполнения таких работ, как

обеспечение необходимыми материалами и оборудованием, организация рабочих мест, взаимодействие с собственниками, поставщиками и подрядчиками, организация сбора платежей проживающих, ведение и хранения технической документации и другие.

Распорядительство по Файлолю означает распределение полномочий, координация – обеспечение согласованности действий. Необходимо четко распределить обязанности лиц, задействованных на объекте, установить необходимые для реализации обязанностей права этих лиц, составить графики работ. Многие работы на объекте выполняются постоянно (например, уборка лестничных площадок, вывоз мусора и др.), поэтому важно определить периодичность, с какой они будут выполняться.

Для реализации функции контроля необходимо проводить проверки технического состояния несущих и ненесущих конструкций здания, его инженерных коммуникаций, санитарного состояния мест общего пользования, придомовой территории.

При таком подходе стандарт будет представлять собой перечень видов работ и услуг, предоставляемых управляющей организацией. Отметим, что такой перечень зависит от конструктивных особенностей жилого здания, состава внутридомовых инженерных систем, природно-климатических условий. Отсюда следует, что такого рода стандарты будут локальными, и их целесообразно устанавливать в рамках локальных СРО. Стандартизация путем описания результата работ – более сложный процесс, но и здесь возможны решения. Например, для описания результатов уборки лестничных маршей и площадок в доме необходимо, по сути, описать, что такое «чистая лестница». По нашему мнению, это можно изложить, как отсутствие пыли и мусора и т.п. По отношению, например, к фундаментам, описание стандарта может включать такие характеристики, как отсутствие трещин, неравномерных осадок, отклонения от вертикали и т.п. Установленные таким образом стандарты представляются более доступными для контроля со стороны собственников жилья.

В плане управления ставятся конкретные цели и устанавливаются сроки выполнения мероприятий по их достижению. В процессе исполнения плана сверяется соответствие запланированных действий выполненным мероприятиям,

соблюдение установленных сроков. Это позволяет отследить эффективность деятельности лиц, которые управляют домом. В случае отклонений от плана нужно определить их причины, и, если эти причины не являются следствием неправильных действий (или бездействия) управляющей организации, поставленные цели и меры по их реализации могут быть подвергнуты корректировке с учетом тех проблем и рисков, которые изначально не были учтены.

В плане управления должны быть указаны:

- конкретные мероприятия (работы, услуги, действия), которые предстоит выполнить управляющей организации (а некоторые действия, возможно, и собственникам помещений), чтобы дом и все его элементы хорошо функционировали, предоставлялись все необходимые жилищные и коммунальные услуги, а собственникам и нанимателям помещений были созданы благоприятные и комфортные условия проживания, а также соблюдались все требования законодательства;

- стоимость и сроки выполнения каждого мероприятия;
- лица, ответственные за выполнение указанных в плане мероприятий;
- планируемые результаты в удобной для контроля форме,
- возможные риски, возникающие при реализации мероприятий, и пути их предупреждения.

В настоящее время наиболее востребованным документом планирования является текущий (годовой) план управления многоквартирным домом. На основе изучения литературы [25,29,38,124,149] и существующих практик нами сформирован алгоритм разработки такого плана, который представлен на рис. 3.4.

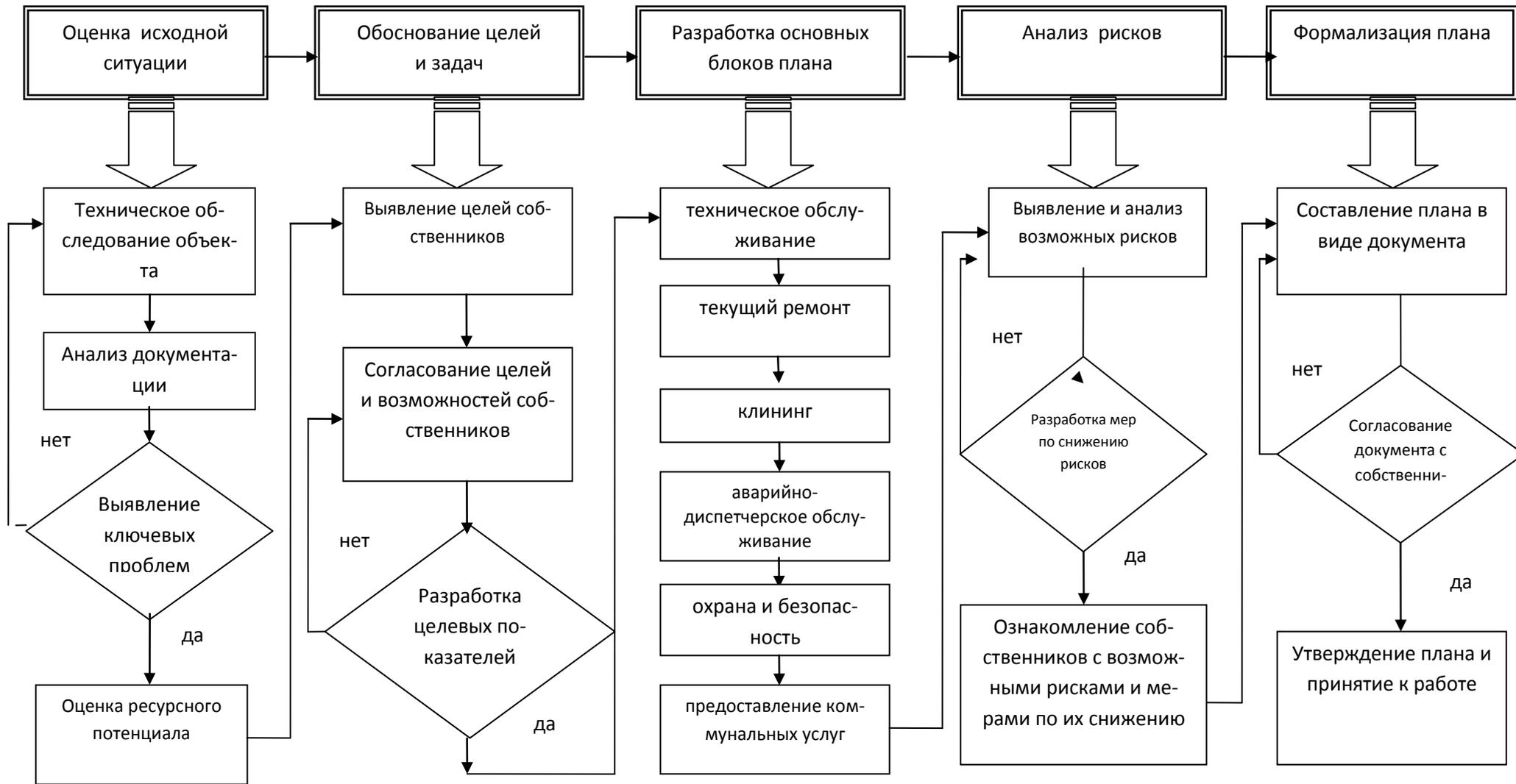


Рис.3.3. Алгоритм формирования плана управления объектом жилой недвижимости

На рисунке представлены основные элементы процесса разработки плана управления, их содержание и последовательность осуществления. Прежде всего, чтобы составить действенный план управления и впоследствии эффективно управлять домом необходимо знать его техническое состояние. Для этого проводится обследование объекта и анализ имеющейся документации (инструкции по эксплуатации, договоры на обслуживание, на коммунальные услуги и др.). Это позволяет выявить ключевые проблемы, чтобы позднее определить приоритетные задачи плана. Кроме того, по результатам обследования объекта можно определить пути сокращения потребности в проведении внеплановых работ и энергосбережения на объекте. На этом же этапе необходимо предварительно оценить имеющийся потенциал самого объекта и собственников помещений в нем для того, чтобы выявить условия и ограничения по реализации плана управления.

На следующем этапе разработки плана выявляются цели собственников в отношении объекта. О важности постановки целей речь шла выше. Здесь отметим, что цели управления определяются собственниками, однако не всегда они могут быть ими четко сформулированы, поэтому управляющие организации должны выявить особенности объекта, проблемы и на этой основе вместе с собственниками сформулировать реальные, достижимые цели. Чтобы цели были реальными необходимо не только их сформулировать, но и дать им количественные характеристики - разработать целевые показатели и установить их значения.

Далее детально прорабатываются все блоки плана управления, охватывающие основные направления работ по обеспечению надлежащей эксплуатации объекта и предоставлению коммунальных услуг проживающим. В структуре плана управления многоквартирным домом могут быть выделены следующие позиции:

- техническое обслуживание инженерных систем многоквартирного дома;
- текущий ремонт общего имущества;

- клининг (уборка помещений общего пользования, земельного участка, удаление бытового мусора и крупногабаритных отходов);
- аварийно-диспетчерское обслуживание (устранение аварий, выполнение заявок жильцов);
- охрана и безопасность (пожарная и иная безопасность, контроль доступа в дом, действия в чрезвычайных обстоятельствах);
- предоставление коммунальных услуг проживающим.

В плане могут быть указаны и другие позиции, это зависит от характеристик дома, его состояния и согласованных с собственниками целей управления.

В процессе составления плана управления многоквартирным домом следует особое внимание уделить мероприятиям, непосредственно связанным с управлением. Такие мероприятия, результаты которых не так заметны и ощутимы, как отремонтированный подъезд дома, собственники зачастую не считают значимыми и необходимыми. Однако без выполнения управленческих действий, планирования, организации и контроля, не обходится выполнение ни одной работы по ремонту, техническому обслуживанию и санитарному содержанию дома. Кроме того, управленческие действия, также как и ремонт, уборка дома требуют средств.

При составлении плана нужно учитывать, что расходы на содержание и ремонт дома могут различаться в зависимости от того, кто выполняет работы: собственный персонал управляющей организации или подрядчики. Отметим, что выполнение работ собственными силами не всегда означает меньшие расходы. Если работа или услуга приобретается по аутсорсингу (заказывается у профессиональной подрядной организации), она может стоить дешевле. В процессе управления многоквартирным домом по аутсорсингу могут быть размещены вывоз мусора, уборка, ландшафтный дизайн, дополнительные услуги жильцам.

Аутсорсинг может обеспечить качество и надежность обслуживания за счет включения гарантий исполнителя в договор аутсорсинга, дать экономию расходов за счет сокращения налогов. При этом очень важно ответственно подойти к выбору аутсорсера, ознакомиться с опытом его работы, стоимостью услуг, от-

зывами предыдущих клиентов. Для успешного сотрудничества в рамках аутсорсинга управляющим организациям и подрядчикам нужно тщательно подходить к планированию взаимодействия и управлению рисками. Риски могут быть связаны не только с недоработками исполнителя (недостаточная квалификация или плохой менеджмент), но и с формализацией требований заказчика, нечетким определением целей взаимодействия.

Следующий этап в алгоритме посвящен анализу рисков. В процессе управления объектом жилой недвижимости могут возникнуть риски, обусловленные такими причинами, как нестабильность законодательства; социально-политические изменения в стране; колебания рыночной конъюнктуры, цен и т.п.; неопределенность природно-климатических условий, возможность стихийных бедствий; аварии и отказы оборудования, производственный брак и т.п.); неполнота или неточность информации о финансовом положении и деловой репутации подрядчиков; неполнота или несвоевременность поступления платежей за содержание и ремонт дома. При разработке плана необходимо предусмотреть меры по снижению рисков. Поскольку такие меры связаны с определенными затратами (например, на страхование), следует ознакомить собственников с возможными рисками и мерами по их снижению.

На завершающем этапе необходимо формализовать план, т.е. оформить его в виде документа. Законодательных требований к форме такого документа не установлено. Перечень мероприятий, связанных с управлением домом, движение денежных средств могут фиксироваться в свободной и доступной для пользователей форме. План может быть составлен в виде совокупности таблиц и прилагаемой к ним пояснительной записки. Таблицы могут быть составлены по основным блокам плана. В таблице 3.3 приведена примерная форма сводной таблицы ежегодного плана управления многоквартирным домом.

План управления многоквартирным домом (адрес) на 201_ год

№ п/п	Направление работ	Общий объем работ в натур.ед.	Требуемый объем затрат, руб.	Сроки (периодичность) выполнения	Ответственный исполнитель
1	Техническое обслуживание				
2	Текущий ремонт				
3	Клининг				
4	Аварийное обслуживание				
5	Охрана				
6	Коммунальные услуги				

Составление плана управления многоквартирным домом – трудоемкое, но нужное дело, позволяющее облегчить не только внешний (со стороны собственников), но и внутренний контроль над процессом управления, оптимизировать расходы, выявить и устранить слабые места в работе. Наличие плана необходимо всем участникам процесса управления многоквартирным домом. Управляющей организации план позволяет комплексно подойти к управлению домом, связать воедино разрозненную информацию, достичь взаимопонимания с собственниками по целям управления и стратегии их достижения, проводить мониторинг процесса управления и предоставлять обоснованные отчеты собственникам. Значение плана для собственников состоит в том, что он дает им понимание, в каком состоянии находится дом, каковы перспективы изменения его состояния в зависимости от принимаемых решений, какие средства необходимы для этого, какие результаты могут быть достигнуты при различных вариантах решений. Кроме того, план позволяет собственникам составить представление о профессионализме управляющей организации и о том, насколько она заинтересована в них как в клиентах.

Подытоживая вышеизложенное, можно сделать следующие выводы:

- планирование играет важнейшую роль в процессе управления объектами городской жилой недвижимости, позволяет учесть цели собственников жилья в

отношении объекта управления и определить рациональные способы их достижения;

- в процессе планирования необходимо учитывать не только характеристики объекта управления, но и требования законодательства по обеспечению безопасности проживания и надлежащего содержания общего имущества в многоквартирном доме;

- при составлении плана могут использоваться стандарты управления многоквартирным домом, предусматривающие различный уровень комфортности проживания;

- формирование плана управления многоквартирным домом позволяет упорядочить процесс управления, выявить первоочередные работы по содержанию и ремонту дома и определить перспективные задачи в этой области, обеспечить эффективное использование средств собственников жилья, упростить контроль над выполнением запланированных мероприятий, как со стороны самой управляющей организации, так и со стороны собственников жилья.

3.3. Внедрение системы контроллинга в управляющих организациях

Эффективность управления объектами городской жилой недвижимости напрямую зависит от эффективности деятельности самой управляющей компании как бизнес-структуры. Для повышения эффективности деятельности управляющих компаний необходимо использовать современные методы менеджмента, к которым относится контроллинг. Несмотря на достаточно длительный путь развития контроллинга за рубежом, для российских управляющих компаний он является новацией. Как отмечают многие авторы, концепция контроллинга является в настоящее время наиболее востребованной в России концепцией современного менеджмента. [20, 23, 33,59, 61,65,127].

Контроллинг очень часто отождествляют с контролем, очевидно, в силу созвучности этих слов. Однако по сути это понятия разные. Контроль подразумевает выявление просчетов, отклонений от плана, в то время как контроллинг – гораздо более широкое понятие, представляющее собой систему поддержки

управления организацией, направленную на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности.[63]

В рамках контроллинга осуществляется информационно-аналитическая поддержка принятия управленческих решений. Эту точку зрения поддерживают, например такие авторы как Г. Пич и Э. Шерм. Они отмечают, что контроллинг объединяет разных специалистов с целью координации принимаемых решений, что позволяет получить синергетический эффект в достижении устойчивости предприятия. Контроллинг рассматривается как функция сплочения и обучения менеджеров действиям в изменяющихся условиях внешней среды, направленным на поддержание внутреннего баланса в деятельности организации.[94]

Контроллинг возник на стыке экономического анализа, планирования, управленческого учета и менеджмента, он рассматривается как методология управления, совокупность организационных, информационных и математических методов и моделей, обеспечивающих принятие оптимальных управленческих решений, поэтому его часто называют «управление управлением».

Обобщая различные точки зрения на концепцию контроллинга, представленные в литературе, под контроллингом мы будем понимать систему информационного, консультационного и методического обеспечения процессов управления предприятием (управляющей компанией) на основе контроля затрат и результатов внутрихозяйственной деятельности.

Целью создания службы контроллинга в управляющей компании является создание эффективной системы принятия, реализации, контроля и анализа управленческих решений. Задачи службы контроллинга в управляющей компании, по нашему мнению, состоят в следующем: создание системы сбора и обработки информации, существенной для принятия управленческих решений на разных уровнях руководства; организация эффективной системы учета бизнес-процессов и их результатов; поддержка процесса планирования; автоматизация систем учета и управления компанией; оперативный контроль деятельности всех структурных подразделений и компании в целом; прогнозирование состояния

экономики предприятия на заданный будущий момент времени; предупреждение кризисных ситуаций, управление рисками.

При создании службы контроллинга в управляющей компании необходимо учитывать следующие требования:

- служба контроллинга должна иметь возможность получать необходимую ей информацию из других подразделений предприятия (бухгалтерии, финансового отдела, планово-экономического отдела, маркетинговой службы и др.);

- служба контроллинга должна иметь полномочия для того, чтобы обеспечить с помощью других экономических служб сбор дополнительной информации, не содержащейся в существующих на предприятии документах, но необходимой для анализа;

- служба контроллинга должна иметь возможность оперативно доводить информацию до сведения высшего руководства предприятия;

- служба контроллинга должна быть независимой от той или иной финансово-экономической службы.

Содержание системы контроллинга в управляющей компании схематично показано на рис. 3.4.

На рис. показано, что основными компонентами системы контроллинга являются присущие ему функции, виды и методы. Функции контроллинга включают организацию информационных потоков и их автоматизацию, методическое обеспечение процесса принятия управленческих решений и его консультационное сопровождение, анализ затрат и управление ими в целях оптимизации, координация действий менеджмента всех уровней по достижению целей деятельности управляющей компании, контроль бизнес-процессов и результатов хозяйственной деятельности компании.

Функции реализуются с помощью различных видов и методов контроллинга. Стратегический контроллинг обеспечивает процесс стратегического планирования и стратегического управления информационной и методической поддержкой.



Рис.3.4. Основные компоненты системы контроллинга в управляющих компаниях

Оперативный контроллинг координирует текущие процессы управления и обеспечивает методической и информационной поддержкой менеджеров различного уровня в вопросах достижения плановых показателей прибыльности, рентабельности, ликвидности в краткосрочном периоде. Диспозитивный контроллинг рассматривается в литературе как ситуационный, предполагающий разработку срочных восстановительных мер при обнаружении отклонений план-факта в процессе реализации текущих планов предприятия.[45,63]. Контроллинг классифицируется также по сферам деятельности компании: маркетинг, финансы, инвестиции, инновации, управление рисками.

В системе контроллинга используются общенаучные и специфические методы. Общенаучные методы включают анализ, синтез, индукцию, дедукцию, моделирование, системный подход и другие. К специфическим методам, которые целесообразно использовать в системе контроллинга в управляющих компаниях, мы относим такие методы, как Balanced Scorecard (Система сбалансированных показателей), Стратегические карты, SWOT-анализ, Политика открытой отчетности, Бенчмаркинг, Анализ точки безубыточности, Бюджетирование, Концепция альтернативности затрат. Ранее в данной работе была изложена кратко суть таких методов как Бенчмаркинг, Бюджетирование, Концепция альтернативности затрат. а такие широко известные методы как SWOT-анализ, Анализ точки безубыточности, по нашему мнению, не нуждаются в специальных комментариях, поэтому рассмотрим более детально применение в рамках контроллинга таких методов как Система сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard) и Политика открытой отчетности (Open Book Management).

Система сбалансированных показателей (ССП) ставит в соответствие стратегию, миссию, цели и задачи предприятия с полным набором нефинансовых и финансовых показателей.[137] Основоположники этого метода Р.Каплан и Д.Нортон определили 4 ключевых направления (в их терминологии – проекции), формирующие сбалансированную систему показателей и отвечающих на ключевые вопросы [88]:

- 1) как оценивают компанию клиенты (проекция маркетинга)?
- 2) какие бизнес-процессы компания должна улучшить, а от каких отказаться, чтобы обеспечить текущее конкурентное преимущество (проекция внутренних бизнес-процессов)?
- 3) каким образом можно достичь дальнейшего улучшения состояния фирмы (проекция инноваций и обучения)?
- 4) как оценивают предприятие акционеры и потенциальные инвесторы (финансовая проекция)?

ССП считается сбалансированной потому в ней обеспечивается взаимосвязь и взаимозависимость всех указанных проекций, а также соблюдается ба-

ланс между стратегическими и оперативными задачами, достигнутыми и планируемыми результатами, внутренними и внешними факторами, определяющими работу предприятия.

С помощью этого метода стратегия развития управляющей компании может быть доведена до каждого ее подразделения и сотрудника через показатели, отражающие ключевые направления деятельности компании: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие.

Политика открытой отчетности, по нашему мнению, особенно актуальна для управляющих компаний, поскольку открытость их деятельности предусмотрена законодательством в жилищной сфере, а также сложившимися в сфере управления объектами городской жилой недвижимости условиями – компания должна быть открытой, чтобы завоевать доверие у населения. Преимущества этого метода состоят в возможности улучшения взаимоотношений с отдельными гражданами, их группами или организациями, на которые влияет управляющая компания и от которых она зависит (стейкхолдерами); демонстрации устойчивости предприятия и прогрессивности менеджмента нынешним и будущим клиентам, партнерам, инвесторам и страховщикам; привлечении и удержании квалифицированного персонала.

Применение этого метода требует соблюдения ряда условий: выявление стейкхолдеров, их приоритетов; готовность к сотрудничеству со стейкхолдерами; стремление к долгосрочному устойчивому развитию; внимание к социальным и экологическим аспектам своей деятельности; наличие ресурсов для подготовки материалов в рамках открытой отчетности; отсутствие проблем с органами власти, жилищным надзором и иными контролирующими органами.

Предоставляемая компанией открытая отчетность должна включать общую информацию о компании, экономическую, социальную и экологическую информацию (см. таблицу 3.4).

Информация, предоставляемая в рамках политики открытой отчетности
управляющей компании

№ п/п	Блоки информации	Содержание блоков
1	Общая информация	Цели, задачи и принципы осуществления деятельности. Действующая система менеджмента. Периодичность опубликования отчетности. Контактные данные.
2	Экономический блок	Основные виды деятельности. Основные партнеры. Наиболее значимые проекты и договоры. Затраты на обучение персонала. Суммы, выплаченные в качестве налогов и потраченные на благотворительность.
3	Социальный блок	Сведения об условиях труда, травматизме. Предоставляемый сотрудникам социальный пакет. Создание рабочих мест. Шефство над социально-культурными объектами и спонсорство.
4	Экологический блок	Характеристики воздействия на окружающую среду в процессе эксплуатации объектов городской жилой недвижимости. Характеристики воздействия результатов деятельности на здоровье населения. Потребление энергии (энергосбережение и энергоэффективность) на объектах управления. Добровольная деятельность по охране и восстановлению природных и культурно-исторических объектов.

Размещая представленную в таблице информацию, следует учитывать возможные риски в виде негативной реакции на правдивую, но не очень приятную для управляющей компании, информацию; использования информации конкурентами в целях недобросовестной конкуренции; повышенных ожиданий стейкхолдеров, которые компания не в силах оправдать.

Политика открытой отчетности предоставляет возможность внешнего контроля за деятельностью компании со стороны не только государственных органов, но и населения, партнеров и других стейкхолдеров. [157,158]

Этот метод позволяет совершенствовать качество управления, оценивать и публично демонстрировать результаты работы, завоевывать положительный имидж у потребителей и власти. Метод предусматривает доступ к отчетным документам для любого сотрудника, в результате чего сотрудник понимает стратегию фирмы и ее финансовые результаты, более продуктивно помогает руководству в деле достижения стратегических целей. Использование политики открытой отчетности способствует повышению социальной ответственности бизнеса.

Возвращаясь к вопросу о внедрении системы контроллинга, отметим, что важным моментом является встраивание службы контроллинга в организационную структуру управляющей компании. Здесь нужно определить, во-первых, необходимость создания службы контроллинга в виде самостоятельной структурной единицы или в виде отдельных штатных единиц. Эта проблема решается в зависимости от размеров управляющей компании и масштабов ее деятельности. Для небольших компаний целесообразно ограничиться одной-двумя штатными единицами, в крупных компаниях целесообразно создать самостоятельную службу контроллинга. И в первом, и во втором случаях контроллеры должны подчиняться высшему менеджменту в компании – директору или заместителю по экономике и финансам.

Специалисты в области контроллинга подчеркивают различия между руководителем и контроллером: «руководитель отвечает за результаты деятельности предприятия в целом и его структурных подразделений (центров ответственности), а контроллер отвечает за правильность использования методов и инструментов планирования, контроля, анализа и принятия решений, а также за прозрачность и наглядность представления достигнутых результатов». [137]

Создание службы контроллинга позволит сконцентрировать в одном месте всю управленческую информацию, систематизировать ее, разработать методологию сбора, обработки, интерпретации и позиционирования управленческой отчетности, обеспечить мониторинг ключевых показателей деятельности управляющей компании.

Информационную основу контроллинга составляет управленческий учет, т.е. установленная в организации система сбора и представления информации о хозяйственной деятельности организации и ее структурных подразделений, которая необходима для принятия решений руководством организации. Управленческий учет предоставляет информацию для решения таких вопросов как определение цены предоставляемых компанией услуг и выполняемых работ, выбор между выполнением работ по эксплуатации объектов городской жилой недвижимости собственными силами или с помощью аутсорсинга, определение оптимального портфеля объектов городской жилой недвижимости в управлении, определение точки безубыточности (минимально необходимого количества объектов в управлении); пути снижения затрат. Основные позиции, по которым необходимо собирать информацию в целом по компании и по каждому объекту управления, включают перечень работ и услуг, их себестоимость, движение денежных средств в управляющей компании.

Управленческий учет ведется по центрам финансовой ответственности – подразделениям управляющей компании, осуществляющим определенные хозяйственные операции и влияющим на доходы (расходы) компании и, соответственно, отвечающее за эти статьи доходов (расходов). Центры финансовой ответственности выделяются в разрезе объектов управления и по собственным доходам и расходам компании.

Каждый центр финансовой ответственности должен иметь свой бюджет, а руководитель центра – возможность самостоятельно принимать решения в рамках этого бюджета. В управляющих компаниях, на наш взгляд, целесообразно сформировать центры прибыли, центры затрат, центр доходов, центр инноваций.

Центр прибыли отвечает за доходы и расходы и действует по принципу самокупаемости. Центры прибыли в управляющих компаниях, по нашему мнению, должны формироваться по каждому объекту управления. Это обусловлено не только необходимостью учета особенностей каждого из них (технических, экономических), но и положениями жилищного законодательства, предписывающими обязанность собственников жилых помещений финансировать содержа-

ние только своего дома, т.е. их средства не должны направляться на другие дома. Центры затрат – это подразделения управляющей компании, которые обслуживают другие центры финансовой ответственности: бухгалтерия, финансовый отдел, юридический отдел, отдел кадров, служба безопасности и др.

Центр доходов – это подразделение компании, отвечающее только за получение доходов, контролирующее приток денежных средств в компанию. Денежные средства поступают в компанию в виде платежей населения за жилищно-коммунальные услуги, доходов от иной деятельности - предоставления дополнительных (сверх указанных в договоре управления) услуг проживающим (ремонт жилых помещений, уборка квартир и др.), субсидий из государственного или муниципального бюджета (например, на капитальный ремонт). В функции этого центра входит обеспечение своевременного поступления доходов, включая обеспечение своевременного начисления платежей и выставления счетов, взыскания задолженности. Центр инвестиций – это подразделение, в задачи которого входит развитие новых направлений бизнеса, внедрение инноваций и реализация инновационных проектов. Все эти задачи связаны с инвестициями, поэтому они должны быть выделены из текущей деятельности компании.

По каждому центру финансовой ответственности формируется свой бюджет, что позволяет руководству компании контролировать уровень затрат по конкретным видам ресурсов, регулировать объем затрат в пределах, соответствующих общему притоку денежных средств, определять, когда и на какую сумму должно быть обеспечено финансирование, и изыскивать возможности экономии расходов в будущем. Очень важно правильно установить формат бюджетов: они должны быть приближены к существующей бухгалтерской отчетности компании, но в то же время не повторять ее, поскольку она мало пригодна для финансового планирования и прогнозирования.

Выделение центров финансовой ответственности способствует децентрализации управления, которая, в свою очередь, способствует повышению оперативности принятия решений в управляющей компании, поскольку линейные менеджеры больше знают о конкретной ситуации и способны адекватно и быстро на

нее отреагировать. Кроме того, это освобождает руководство компании от необходимости вникать в мелкие вопросы и позволяет ему сосредоточить внимание на стратегических задачах. Это важно и по причине того, что разные объекты управления могут находиться далеко от основного офиса управляющей компании. Установление центров финансовой ответственности способствует также большей подконтрольности бизнеса руководству управляющей компании, поскольку видны источники возникновения доходов и расходов.

Следует указать и на недостатки децентрализации управления, которые проявляются в невнимательности линейных менеджеров к задачам других подразделений компании, возможности принятия ими решений, не соответствующих целям всей организации. Устранить эти недостатки можно с помощью системы контроллинга, одной из функций которой является распространение информации по всем подразделениям компании (центрам финансовой ответственности) о стратегических целях и соответствующем им плане действий, которым должны руководствоваться все подразделения.

В процессе внедрения системы контроллинга в управляющих компаниях особое внимание следует уделить управлению дебиторской задолженностью, так как деятельность управляющей компании связана с множеством расчетов. По данным Росстата дебиторская задолженность организаций, осуществляющих управление жилой недвижимостью, составила в 2012 г. 115,6 млрд. руб. и выросла по сравнению с 2011г. на 10,5%. В том числе просроченная задолженность составила 17,1 млрд. руб. (14,8%).[56,с.215]

Рост дебиторской задолженности приводит к ухудшению финансового состояния компании, решить задачу ее сокращения можно с помощью контроллинга. В литературе по данной проблематике отмечается, что контроллинг позволяет: 1) подтвердить достоверность информации о величине и структуре дебиторской задолженности; 2) выявить отклонения фактических показателей дебиторской задолженности от нормативных значений и факторов, вызвавших эти отклонения; 3) контролировать уровень рисков, связанных с возникновением и

динамикой дебиторской задолженности; 5) разработать систему мер по оптимизации параметров дебиторской задолженности [55]

В данном случае основным инструментом контроллинга будут являться контролируемые показатели и аналитические таблицы. К контролируемым показателям относятся доля дебиторской задолженности в оборотных активах, доля дебиторской задолженности в выручке, доля безнадежной задолженности в общей сумме дебиторской задолженности.

В аналитических таблицах осуществляется ранжирование дебиторской задолженности по разным основаниям (срок, причина возникновения, категория должников). В управляющих компаниях могут применяться аналитические таблицы, предложенные в работе Ермасовой Н.Б. В таких таблицах указывается критический срок оплаты по счетам (обеспечивает контроль над своевременностью платежей, в рамках которого выявляются случаи возникновения просроченной задолженности); списание дебиторской задолженности (контроль за поступлением платежей и ведением статистики просрочки по каждому дебитору); реестр старения дебиторской задолженности (сведения о непоплаченных суммах по счетам, которые группируются по периодам просрочки платежа). [51].

Создание службы контроллинга позволит ввести единые стандарты и правила планирования, контроля, учета, анализа и отчетности по подразделениям компании и по объектам управления, что облегчит автоматизацию процесса управления. В этом направлении важно правильно определить признаки каждого информационного потока - документ, проблематику, исполнителя, периодичность передачи информации.

Практика показывает, что значительная часть времени (до 50%) тратится на сбор и обработку информации. [45]. Такие затраты времени следует сокращать в пользу его высвобождения для методической и консультационной работы контроллера. Сделать это можно с помощью автоматизации учета.

В настоящее время на отечественном рынке представлены комплексные автоматизированные системы различного класса со встроенными многофункциональными модулями контроллинга, возможностью интеграции специализиро-

ванных надстроек контроллингового назначения, а также совместимые с ними отечественные и зарубежные автоматизированные программы бюджетирования, управления ресурсами, производством, сбытом, ассортиментом и пр. [33]

При выборе системы нужно предусмотреть следующие возможности: сбор и накопление данных из различных информационных систем, используемых управляющей компанией; проведение оценки эффективности деятельности на основе ключевых показателей; анализ с помощью встроенных специализированных статистических инструментов; отображение динамики ключевых показателей, возможность сравнения с предыдущими периодами; рассмотрение и анализ ключевых показателей с разных точек зрения, используя перенастраиваемые фильтры; автоматический запуск предупреждения, если значения ключевых показателей существенно отклоняются от запланированных; быстрое формирование отчетов на основе преобразования наборов ключевых показателей эффективности.

Автоматизированные системы контроллинга позволяют руководителям быстрее принимать решения и осуществлять соответствующие им меры, опираясь на более высокий уровень информированности о реальном положении дел. Таким образом, контроллинг содействует сокращению продолжительности выполнения бизнес-процессов в управляющей компании, снижению их стоимости и повышению качества, что непосредственно влияет на эффективность управления объектами городской жилой недвижимости.

Выводы по третьей главе

1. На эффективность управления объектом жилой недвижимости оказывает существенное влияние его техническое состояние, от которого зависит уровень эксплуатационных затрат, безопасность и комфортность проживания. Поэтому к числу первоочередных практических мер по повышению эффективности управления нами отнесен капитальный ремонт объектов. В настоящее время потребность в капитальном ремонте в 6 раз превышает объемы выполненных капитальных работ. Для решения этой

проблемы необходимо использовать способы, позволяющие проводить такой ремонт по фактической потребности, не дожидаясь срока ремонта по региональной программе. В связи с этим, разработан организационно-экономический механизм проведения капитального ремонта многоквартирного дома с привлечением кредита.

2. Одной из важнейших функций управления является планирование, которое позволяет упорядочить процесс управления объектом жилой недвижимости, сделать его более открытым и подконтрольным собственникам, определить первоочередные задачи в рамках имеющихся финансовых возможностей. В работе предложено формировать по каждому объекту управления комплекс плановых документов, охватывающих стратегические перспективы и текущие задачи. В силу необходимости ежегодно представлять собственникам жилья отчет о проделанной по договору управления работе, в данной главе разработаны рекомендации управляющим компаниям по формированию годовых пообъектных планов управления.

3. По данным официальной статистики финансовым результатом деятельности по управлению жилой недвижимостью являются убытки. Для улучшения ситуации и повышения эффективности деятельности управляющих компаний предложено внедрять в практику систему контроллинга, под которым понимается информационное, консультационное и методическое обеспечение процессов управления предприятием (управляющей компанией) на основе контроля затрат и результатов внутрихозяйственной деятельности. Разработаны рекомендации по внедрению системы контроллинга, определены ее основные компоненты, цель, задачи и функции, детально раскрыты особенности различных методов в рамках этой системы: формирование центров финансовой ответственности, разработка сбалансированной системы показателей, использование политики открытой отчетности, автоматизация управленческого учета.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило сделать ряд выводов и получить результаты, суть которых излагается далее.

В соответствии с логикой исследования, отраженной в его структуре, вначале были выявлены особенности жилой недвижимости как объекта управления. Жилая недвижимость, как один из видов недвижимости, выделяемых по функциональному назначению, имеет особенности, присущие всей недвижимости как классу вещей, т.е. общие, и специфические, выделяющие ее среди других видов недвижимости. В процессе управления большее внимание должно уделяться специфическим особенностям, к числу которых отнесены высокая социальная значимость, активное государственное регулирование, множественность собственников и ускоренный износ.

Установлено, что в современных условиях развития жилищной сферы в России типичным объектом городской жилой недвижимости, требующим повышенного внимания с точки зрения управления, является многоквартирный дом. Это вызвано тем, что многоквартирные дома являются технически сложными объектами, требующими от управляющего специальных знаний; такие дома преобладают в городах, в которых проживает три четверти населения страны; использование таких домов является основным объектом государственного регулирования жилищной сферы; современное жилищное строительство сконцентрировано на таких объектах.

Управление объектами городской жилой недвижимости как вид экономической деятельности подвергается активному регулированию со стороны государства. За последние годы принято множество нормативных правовых актов, устанавливающих правила ее осуществления, требования к информационной открытости, обеспечению надлежащей эксплуатации многоквартирных домов и др. Вместе с тем выявлено, что существует дисбаланс между рыночными и ад-

министративными методами регулирования в пользу последних, что нельзя признать позитивной тенденцией.

Проведенный анализ позволил выявить сильные и слабые стороны сферы управления объектами городской жилой недвижимости, возможности и угрозы. В числе угроз, например, отмечены усиление и централизация госрегулирования и ограничение полномочий местных властей, низкая рентабельность бизнеса, в числе возможностей - рост потребности в управлении за счет ввода новых объектов, разработка и внедрение управленческих, технических и технологических инноваций и другие.

Анализ показал наличие проблем, в числе которых высокий уровень централизации решений по регулированию этой сферы, недостаточный уровень развития конкуренции, высокий износ значительной части многоквартирных домов, отсутствие надлежащего контроля со стороны государства и общественности, несовершенство методов и инструментов управления и ряд других.

Результаты анализа показали, во-первых, необходимость повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости, во-вторых, наличие предпосылок для этого, реализовать которые можно путем развития научно-методической базы, которая послужит основой для принятия эффективных управленческих решений на практике.

Для решения этой задачи предложен научно-методический подход к развитию механизма эффективного управления объектами городской жилой недвижимости. Дано определение этого механизма как упорядоченной совокупности взаимосвязанных и взаимообусловленных форм, методов и инструментов достижения целей управления такими объектами при оптимальных затратах необходимых для этого материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Под развитием этого механизма подразумевается разработка методов и инструментов, способствующих повышению эффективности управления. Факторы развития рассматриваемого механизма включают оптимизацию эксплуатационных затрат, улучшение технического состояния объекта, информационное обеспече-

ние, инновационную активность, развитие конкуренции и повышение активности собственников.

Предложенная в работе модель повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости основана на принципах превалирования стратегических задач управления над тактическими; пообъектного подход к управлению; активизации инновационной деятельности в процессе управления; ориентации на потребности проживающих; увеличения срока жизни объекта управления. Особенностью модели является возможность управления жизненным циклом объектов за счет увеличения продолжительности фазы их эксплуатации, что способствует улучшению состояния объекта и условий проживания в нем, а также повышает привлекательность управления жилой недвижимостью как вида бизнеса за счет возможности снижения непроизводительных затрат и, соответственно, повышения доходов компании.

Для принятия решений по повышению эффективности управления объектами городской жилой недвижимости необходимо периодически проводить ее оценку. Для этого разработана авторская методика оценки эффективности управления объектами городской жилой недвижимости, которая, в отличие от существующих подходов, объединяет 2 вида оценки: внешнюю (потребительскую) и внутреннюю (самообследование бизнеса). Методика включает принципы, алгоритм, показатели эффективности и порядок их расчета, она позволяет дать комплексную оценку эффективности с позиций главных субъектов процесса управления: собственников и управляющих компаний; учесть динамику изменения показателей эффективности, выявить слабые места и разработать соответствующие меры по их ликвидации. На основе методики может быть построен потребительский рейтинг управляющих компаний, который будет способствовать обоснованному выбору таких компаний собственниками жилья.

Для обеспечения практической реализации предложенного подхода в работе представлены рекомендации в части первоочередных мер по повышению эффективности управления объектами городской жилой недвижимости. К таким мерам отнесено улучшение технического состояния объектов управления за счет

проведения их капитального ремонта. Разработан организационно-экономический механизм проведения капитального ремонта с привлечением кредита, который учитывает особенности предусмотренных законодательством схем финансирования такого ремонта и предоставляет возможность его проведения по фактической потребности, не дожидаясь срока ремонта по региональной программе. Средства, затраченные на уплату процентов по кредиту, будут возмещены за счет сокращения потерь на оплату аварийных работ, утечек в сетях и т.п., характерных для эксплуатации технически неисправных объектов.

В настоящее время в исследуемой сфере требует особого внимания одна из важнейших функций управления - планирование, поскольку оно позволяет упорядочить процесс управления, определить первоочередные задачи в рамках имеющихся финансовых возможностей и обеспечить эффективное использование средств собственников жилья. В связи с этим, в диссертации обоснована необходимость формирования для каждого объекта управления комплекса плановых документов, включающих стратегию развития, перспективный (пятилетний) и текущий (годовой) план, а также планы по реализации инвестиционных проектов. С учетом того, что управляющие компании обязаны ежегодно представлять собственникам жилья отчет о проделанной по договору управления работе, особое внимание уделено рекомендациям по разработке годовых пообъектных планов управления. Предложен алгоритм формирования таких планов, даны рекомендации по их структуре и форме представления.

В ходе исследования установлено, что финансовым результатом деятельности по управлению жилой недвижимостью в последние годы являются убытки. Для улучшения ситуации и повышения эффективности деятельности управляющих компаний разработаны рекомендации по внедрению системы контроллинга, определены ее основные компоненты, цель, задачи и функции.

Функции контроллинга включают организацию информационных потоков и их автоматизацию, методическое обеспечение процесса принятия управленческих решений и его консультационное сопровождение, анализ затрат и управление ими в целях оптимизации, координация действий менеджмента всех уровней

по достижению целей деятельности управляющей компании, контроль бизнес-процессов и результатов хозяйственной деятельности компании. Эти функции реализуются с помощью различных видов и методов контроллинга, которые раскрыты в работе.

Рекомендации в области контроллинга охватывают требования к созданию службы контроллинга в управляющих компаниях, рекомендации по созданию центров финансовой ответственности, по управлению дебиторской задолженностью, по использованию методов контроллинга. наиболее актуальных в настоящее время для сферы управления жилой недвижимостью, по автоматизации процесса управления.

В целом, разработанный в диссертации подход к повышению эффективности управления объектами городской жилой недвижимости, а также методы, алгоритмы и рекомендации по его практической реализации направлены на обеспечение системного эффекта для всех участников рассматриваемой сферы – собственников жилья, управляющих компаний, органов власти. Полученные результаты могут быть использованы для дальнейших исследований, которые целесообразно проводить в направлении методического обеспечения управления рисками, привлечения инвестиций в развитие объектов городской жилой недвижимости, стандартизации качества их эксплуатации. Подобные исследования позволят существенно расширить возможности практического использования предложенного в диссертации подхода к повышению эффективности управления объектами городской жилой недвижимости.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ.
2. Жилищный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 188-ФЗ.
3. Федеральный закон Российской Федерации от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции».
4. Федеральный закон Российской Федерации «Технический регламент о безопасности зданий и сооружений» от 30.12.2009 № 384-ФЗ».
5. Федеральный закон Российской Федерации от 23.11.2009 № 261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
6. Федеральный закон Российской Федерации от 27 декабря 2002г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании».
7. Федеральный закон Российской Федерации от 01.12.2007 № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях».
8. Федеральный закон от 21 июля 2007 года № 185-ФЗ «О Фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства»
9. Постановление Правительства Российской Федерации от 03.04.2013 № 290 «О минимальном перечне услуг и работ, необходимых для обеспечения надлежащего содержания общего имущества в многоквартирном доме, и Порядке их оказания и выполнения»;
10. Постановление Правительства Российской Федерации от 15.05. 2013 № 416 «О порядке осуществления деятельности по управлению многоквартирными домами».
11. Постановление Правительства Российской Федерации от 23.09.2010 № 731 «Об утверждении стандарта раскрытия информации организациями, осуществляющими деятельность в сфере управления многоквартирными домами».
12. Постановление Правительства РФ от 28.01.2006 № 47 «Об утверждении Положения о признании помещения жилым помещением, жилого помещения непригодным для проживания и многоквартирного дома аварийным и подлежащим сносу или реконструкции».

13. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 08.12.2011 года № 2227-р «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года».

14. Приказ Федерального агентства по строительству и жилищно-коммунальному хозяйству от 8 апреля 2013 г. N 113 «Об утверждении формы электронного паспорта многоквартирного дома, формы электронного паспорта жилого дома, формы электронного документа о состоянии расположенных на территориях муниципальных образований объектов коммунальной и инженерной инфраструктуры и порядка заполнения указанных документов»

15. Закон Санкт-Петербурга от 04.12.2013 № 690-120 «О капитальном ремонте общего имущества в многоквартирных домах в Санкт-Петербурге».

16. Постановление Правительства Санкт-Петербурга № 84 от 18.02.2014 «О региональной программе капитального ремонта общего имущества в многоквартирном доме в Санкт-Петербурге».

17. Постановление Правительства Московской области от 27.12.2013 № 1188/58 «Об утверждении региональной программы Московской области «Проведение капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах, расположенных на территории Московской области, на 2014-2038 годы».

18. Приказ Жилищного комитета Санкт-Петербурга от 31 мая 2006г. № 173-п «О проведении паспортизации жилищного фонда Санкт-Петербурга».

19. Асаул А.Н. Экономика недвижимости. Учебник 3-е изд. – СПб.: Питер, 2013. – 416 с.

20. Асаул А.Н., Квициния М.Г. Управление затратами и контроллинг. Учебник /. – Абхаз. гос. ун-т. :Сухум, 2013 – 290 с.

21. Асаул В.В. Классификация инноваций в зарубежных исследованиях // Экономические проблемы и организационные решения по совершенствованию инвестиционно-строительной деятельности: Сб. науч. тр. - Вып. 3, Т.1. - СПб.: СПбГАСУ, 2005.

22. Асаул В.В. Тенденции развития рынка жилья в России // Экономические проблемы и организационные решения по совершенствованию инвестиционно-строительной деятельности: Сб. науч. тр. - Вып. 3, Т.1. - СПб.: СПбГАСУ, 2005.

23. Баталов Д.А., Рыбьянцева М.С. Управленческий учет и контроллинг: соотношение категорий / Научный журнал КубГАУ. – 2011. – №69(05). С. 1-18.
24. Берталанти Л. История и статус общей теории систем. В кн.: Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник. — М.: «Наука», 1973. - с.20-37.
25. Бирюков А.П. Проектное управление развитием и эксплуатацией городского жилищного фонда. Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Государственный университет управления. Москва, 2008.
26. Большая российская энциклопедия. Онлайн-словарь. URL: http://www.dict.t-mm.ru/enc_sl/stc/stcelo.html
27. Бузырев В.В., Чекалин В.С. Экономика жилищной сферы. - М.: Инфра-М, 2001. - 256с.
28. Бузырев В.В., Юденко М.Н. Состояние жилищной сферы в условиях реализации федеральных целевых программ // Вестник гражданских инженеров. - СПб: СПбГАСУ, 2012. - №3. - с. 244-248.
29. Васильева Н.В. Управление развитием жилищной сферы в регионах России: факторы эффективности: монография – СПб.: СПбГИЭУ, 2012.- 271с.
30. Васильева Н.В. Факторы развития рынка управления жилой недвижимостью// Вестник ИНЖЭКОНа, Серия «Экономика». № 1(52). 2012 -. с.124-13
31. Ввод в действие жилых домов в Российской Федерации/Росстат. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/
32. Ввод жилья в Санкт-Петербурге за 2013 год. URL: <http://gov.spb.ru/gov/otrasl/komstroy/statistic/development/>
33. Верещагина Л.С. Организационно-экономический механизм промышленного предприятия. Теория резервов, факторов, контроллинга – Саратов: СГСЭУ, 2011.
34. Верещагина Л.С. Методология и инструментарий управления резервами и факторами развития организационно-экономического механизма промышленного предприятия. – М.: Градес, 2011 – 22 п.л.
35. Вернадский В. И. Собрание сочинений: в 24 т. / под ред. Э. М. Галимова. М. Наука, 2013.

36. Гайнанов Д.А., Герасимов Т.А. Основные направления формирования организационно-экономического механизма управления муниципальным жилищно-коммунальным комплексом// Вестник Челябинского государственного университета. – 2010. – № 183 – С. 70–75.

37. Гассуль В. Управление капитальным ремонтом многоквартирного дома в системе ЖКХ. – Ростов на Дону:Феникс, 2013. – 160с.

38. Генцлер И.В. Лыкова Т.Б. Профессиональное управление многоквартирными домами: Информационно-методическое пособие - Тверь: Научная книга, 2009. – 114 с.

39. Генцлер И.В., Лыкова Т.Б., Сиражитдинова Н.Р. Финансирование капитального ремонта многоквартирных домов. – М.: Институт экономики города, 2013. – 27с.

40. Глазьев С.Ю. Депрессию преодолеют нововведения// Коммерсантъ Деньги, 2009. № 8, с.16-18.

41. Годовые отчеты государственной корпорации «Фонд содействия реформированию ЖКХ». URL: <http://fondgkh.ru/result/result/statistic/index.html>

42. Голубков Е.П. Маркетинг для профессионалов: Практический курс. М.: Юрайт, 2014. – 474с.

43. Гончаров А.М., Лысых А. В., Платонов А. М. Управление жилищным фондом: монография. М-во образования и науки РФ, Уральский федеральный ун-т им. первого Президента России Б. Н. Ельцина. Екатеринбург, 2012.-238с.

44. Гордеев Д.П. Специальный счет и способ управления многоквартирным домом//ЖКХ: журнал руководителя и главного бухгалтера.- 2014, № 1. – с.15-20.

45. Григорьева Н. Анализ тенденций развития систем контроллинга компаний: мировой опыт и использование его в российской практике//Транспортное дело России, 2010. - №12. - с.250-252

46. Доклад Министерства экономического развития Российской Федерации «Об итогах анализа практики применения законодательства Российской Федерации в отдельных сферах и отраслях экономической деятельности». URL: http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/57a5be004573a3e6b78fbf4dc8777d51/doklad_.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=57a5be004573a3e6b78fbf4dc8777d51

47. Долятовский В.А., Долятовский В.Н. Исследование систем управления. – М.: ИКЦ «МартТ», 2003. – 256 с.
48. Егоров А.Н., Матвеева Н.П., Нагманова А.Н. Управление стоимостью жилой недвижимости//Экономика и управление, 2011, № 4. – с.44-49
49. Единая классификация многоквартирных жилых новостроек. URL: http://www.fondrgs.ru/files/docs/Edinaya_klassifikaciya1.pdf
50. Елисеев Д.В., Цыренжапов Ч.Д., Шенбергер Д.С. Основы управления многоквартирными жилыми домами: учебное пособие. – Томск: Изд-во Томск. гос. архит.-строит. ун-та, 2013. -84с.
51. Ермасова Н.Б. Финансовый менеджмент: учебник. – М.: Высшее образование, 2008. – 470 с.
52. Ермишина А.В., Клименко Л.В. В поисках эффективных собственников в многоквартирном доме//Экономическая социология. 2010. № 11 (4). С.105-136.
53. Ершова С.А. Методологические и методические основы управления собственностью жилищной сферы городов России. СПб.: СПбГИЭА, 1999. 172с.
54. Ершова С.А., Виноградова В.В. Методология анализа жилищного фонда мегаполиса// Вестник гражданских инженеров. – 2013. – №5 (40)- с.235-242
55. Жикин А.В. Контроллинг в сфере управления дебиторской задолженностью предприятия: методические аспекты вопроса/// Контроллер. Журнал объединения контроллеров. - №43, 2012.- с.28-36
56. Жилищное хозяйство в России. 2013: Стат. сб./ Росстат. М., 2013. 286с.
57. Заключение Института экономики города на проект федерального закона № 448902-6 «О внесении изменений в Жилищный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» (о лицензировании деятельности по управлению многоквартирными домами). URL: <http://www.urbanecomomics.ru/>
58. Ионова Г.О. Бизнес-моделирование по результатам экспертных и потребительских оценок в сфере розничной торговли//Вестник академии. Московская академия предпринимательства при Правительстве Москвы. 2013. №4. с.45-49.
59. Калмамбетова А.Э. Контроллинг как инструмент системы корпоративного управления. URL: <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2012/1610.htm>

60. Капитальный ремонт в многоквартирных домах: вопросы и ответы. Комментарии и разъяснения экспертов государственной корпорации - Фонда содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства. - М.: ЗАО «Библиотечка РГ», 2014. —80 с.

61. Карибский А.В., Мишутин Д.Ю., Шишорин Ю.Р. Финансово-экономические методы контроллинга в управлении хозяйственной деятельностью интегрированных компаний// Проблемы управления. 2004 № 2. С. 54- 62.

62. Карлик А.Е. Инвестиционный менеджмент: Учебник/А.Е.Карлик, Е.М.Рогова, М.В.Тихонова, Е.А.Ткаченко.СПб.: Изд-во Вернера Регена, 2008. 216 с.

63. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. – М.: Финансы и статистика, 2008.- 256с.

64. Кирсанов С.А. Предоставление жилищно-коммунальных услуг. СПб.:Петрополис, 2002. – 312 с.

65. Ковалева Е.Б. Результативность взаимосвязи стратегического и оперативного контроллинга на предприятии: автореферат диссертации на соискание ученой степени канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.Б. Ковалева. Ижевск, 2008. 26 с.

66. Комарова Ю.В. Идентификация понятий и различий жизненных циклов товара и бренда// Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал), No12(20), 2012 URL: www.sisp.nkras.ru

67. Коршунова Е.М. Управление реконструкцией жилищного фонда исторических центров городов: монография.- СПб.: СПбГАСУ. –2013. – 176с.

68. Коршунова Е.М. Ретроспективный анализ создания и перспективы развития доходных домов Санкт-Петербурга // Микроэкономика – М., 2012, № 2. - с.158-163.

69. Косарева Н. Б., Полиди Т. Д., Пузанов А. С. Рынок жилищного строительства в России: современное состояние и перспективы развития // Вопросы экономики. 2013. № 3.

70. Кошечев В.А., Тарануха Н.Л. Управление жилой недвижимостью на основе кластерного анализа.//Вестник Ижевского государственного технического университета, 2012. № 1. – с.44-47.

71. Краткосрочный план реализации региональной программы капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах в Санкт-Петербурге на 2014 год. URL: <http://www.gilkom-complex.ru>

72. Круглик С.И. Развитие системы управления жилищной сферой городов на основе программно - целевого метода. - М.: МАСКА, 2010.

73. Круглик С.И. Эффективность системы управления жилищной сферой городов России. – СПб.: АНО «ИПЭВ», СПбГАСУ, 2008. 53с.

74. Кузык Б. Н., Яковец Ю. В. Интегральный макропрогноз инновационно-технологической и структурной динамики экономики России на период до 2030 года / Б. Н. Кузык, Ю. В. Яковец; авт. вступ. ст. А. Д. Некипелов. — М.: Институт экономических стратегий, 2006.

75. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Дело, 2003. -704с.

76. Максимов С.Н. Экономика недвижимости: учеб. для студ. учреждений высш. проф. образования/С.Н. Максимов. – М.:Издательский центр «Академия», 2010. – 320 с.

77. Максимов С.Н. Управление недвижимостью: учебник / С.Н. Максимов, И.А.Бузова, Н.В.Васильева и др.; под общ. ред. С.Н. Максимова. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 432с.

78. Максимова Е.В. Жилье как объект экономического анализа// Экономический журнал. Выпуск 3, том 9, 2005. - с.43-59.

79. Менш Г. Институциональный пат оценки в России// Экономические стратегии. – 2007. - №2.- с.124-125.

80. Методика оценки эффективности деятельности управляющих организаций, товариществ собственников жилья, жилищных кооперативов и иных специализированных потребительских кооперативов. Утверждена правлением государственной корпорации – Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства от 14 октября 2011 года, № 286.

81. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. Утверждены Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике 21.06.1999 № ВК 477.

82. Методические рекомендации по составлению технического паспорта многоквартирного дома. URL: <http://fondgkh.ru/reforma/upravlenie-domom/index.html>

83. Методология и методы управления недвижимой собственностью: монография / С.Н.Максимов [и др.]; под общ. ред. С.Н.Максимова. – СПб.: СПбГИЭУ, 2010. - 332 с.

84. Мишатин В.И. Управление организационно-экономическими факторами автоматизированного машиностроительного производства с целью повышения его эффективности//Дисс. на соиск. учен. степ. канд.экон.наук. Москва, 2012.

85. Молчанова Е.Н., Понамарева В.Е. Использование потребительских оценок при определении конкурентоспособности продовольственных товаров//Пищевая промышленность, 2014. - № 1. – с.42-44.

86. Немкин П.В., Чекалин В.С. Экономический механизм регулирования тарифов на жилищно-коммунальные услуги в современных условиях: монография. – СПб.: СПбГИЭУ, 2012. – 202 с.

87. Новиков А.В. Современный взгляд на организационно-экономический механизм управления российским предприятием. <http://economics.openmechanics.com/articles/397.pdf>

88. Нортон Д., Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. - Олимп-Бизнес, 2010. — 320 с.

89. Об итогах инвестиционной и строительной деятельности в Российской Федерации в 2012г. Росстат[Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://gks.ru>.

90. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка/ С.И.Ожегов, Н.Ю. Шведова.- 4-е изд., доп.- М.: Оникс,2010. - 736с.

91. Панибратов Ю.П., Балберов А. А., Секо Е. В. Эффективность энергосберегающих мероприятий при воспроизводстве жилищного фонда. СПб.:СПбГАСУ, 2012. - 100 с.

92. Панибратов Ю.П., Петров С. В. К вопросу о месте и роли института саморегулирования в реформировании жилищно-коммунального хозяйства//Градостроительство, 2012, № 4(20)- С. 100–102

93. Песоцкая Е.В., Селютина Л.Г. Управление жилищным строительством и реконструкцией жилой застройки. - СПб: ВВМ, 2006.- 270с.

94. Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки//Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3.- С. 102–107.

95. Пути развития системы управления жилищным фондом в России / Под ред. Л.М. Григорьева, А.Е. Шаститко. - М.: МАКС Пресс, 2009.

96. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2006. – 495 с.

97. Региональные факторы экономического роста: монография./ Под общ. ред. С.Н.Максимова. – СПб.:СПбГИЭУ, 2006. – 238с.

98. Результаты контрольных мероприятий, проводимых государственной жилищной инспекцией Санкт-Петербурга. URL: <http://www.gov.spb.ru/gov/admin/otrasl/inspekcija/rp>

99. Реут Д.В. Контроллинг крупномасштабных систем// Контроллер. Журнал объединения контроллеров. - №43, 2012. с.3-9.

100. Ряховская А.Н. Управление жилищным хозяйством в странах Запада // «Жилищно-коммунальное хозяйство», № 2, 2003.

101. Самохин А.В. Государственное регулирование сферы управления объектами городской жилой недвижимости// Вестник гражданских инженеров. – 2013. - №6(41).- С.194-199.

102. Самохин А.В. Потребительская оценка эффективности управления объектами городской жилой недвижимости// Вестник гражданских инженеров. – 2014. - № 4(45).- 0,5 п.л.

103. Самохин А.В. Капитальный ремонт как фактор повышения эффективности управления объектами городской жилой недвижимости// Вестник гражданских инженеров. – 2014. - 2014. - №3 (44).- С.238-245.

104. Самохин А.В. Способы формирования фонда капитального ремонта многоквартирных домов. /Перспективы развития экономики и менеджмента/Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. Челябинск, 2014. 187с. - с.70-72

105. Самохин А.В. Особенности жилой недвижимости как объекта управления// Экономика и предпринимательство. – 2014. - № 7(48). – с. 518-521.

106. Самохин А.В. Повышение эффективности управления объектами городской жилой недвижимости на основе оптимизации затрат// Материалы VII Международной научно-практической конференции «Динамика научных исследований-2014», 07-15 июля 2014, Пшемысль, Польша. - URL: http://www.rusnauka.com/Page_ru.htm.

107. Самохин А.В. Рекомендации по разработке плана управления объектом жилой недвижимости//Арктика: общество и экономика, 2013. - №10. – С.31-32.

108. Самохин, А.В. Роль планирования в процессе управления объектами городской жилой недвижимости//Экономика и управление народным хозяйством (ЭУНХ). - 2012. – №1/2 (22/23) – С. 28-33.

109. Самохин, А.В. Стандартизация деятельности по управлению объектами городской жилой недвижимости//Жилищная экономика. - 2012. – №1/2 (13/14). – С.47-56.

110. Свод правил СП 54.13330.2011 «Здания жилые многоквартирные» (Актуализированная редакция СНиП 31-01-2003).

111. Семенов В.В. Механизм стимулирования развития малого строительного бизнеса в мегаполисе/ Актуальные проблемы управления экономикой региона: материалы X Международной науч.-практ.конф., 23-24 мая 2013г./ редкол.: И.В.Федосеев (отв.ред.) [и др.]. – СПб:СПбГЭУ, 2013.-224с. с.20-23.

112. Симионов Ю.Ф. Экономика жилищно-коммунального хозяйства. Ростов на Дону: МарТ, 2008.240с.

113. Скворцов О.Ю. Третьское разбирательство как правосудие: этап развития новых идей//Третьский суд, 2011, № 4(76).с.89-93.

114. Скрипник О.Б. Специфика создания товарного знака и бренда ЖКХ в России. - М.:Финансы и статистика, 2012.- 168с.

115. Скрипник О.Б. Теория, практика и перспективы развития коммерческой концессии в ЖКХ. – М.:Финансы и статистика, 2013.- 240с.

116. Словарь экономических терминов. URL: <http://www.bank24.ru/info/glossary/?srch=%D4%C0%CA%D2%CE%D0>

117. Смирнов В.Г. Концепция сбалансированного управления жилищным фондом как социально-экономической подсистемой региона: Автореф. дис. д-ра экон. наук (специальность 08.00.05). Владимир: Владимир, гос. ун-т., 2009. 37 с.

118. Смирнов Е.Б. Методика комплексной оценки экологической безопасности проектируемых жилых зданий / Е.Б. Смирнов, Т.А. Дацюк, И.К. Пинкевич // Вестник гражданских инженеров. – 2013. – № 5 (40) – с.219-226

119. Смирнов Е.Б. Принципы обеспечения конкурентоспособности предложения подрядчика при подготовке к торгам / Е.Б. Смирнов // Вестник гражданских инженеров. – 2013. – № 3 (38) – с.220-225

120. Составление годового плана по управлению многоквартирным домом. URL: http://youhouse.ru/tsj_sozdanie/godovoy_plan.php

121. Социальное положение и уровень жизни населения России - 2012 г. URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b12_44/Main.htm

122. Социальные факторы экономического развития регионов России./ Под ред. Е.Б. Смирнова. – СПб.:СПбГИЭУ, 2006. – 214с.

123. Справочник современного инженера жилищно-коммунального хозяйства / Под ред. Л.Р.Маиляна. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 352 с.

124. Стрекач В.А. Алгоритм (методика) разработки программы управления домовладением // Вестник ИНЖЭКОНА. Серия: Экономика. – СПбГИЭУ. Выпуск 4 (13). Стр. 313-315. – 2006. – 0,3 п.л.

125. Строительство в Санкт-Петербурге в 2012 году. Стат.бюл./Петростат.-СПб., 2013. – 65с.

126. Субботин В.Н. Эффективное управление жилым домом. - М.: ЭКС-МО, 2008. – 224с.

127. Сучкова Н.А., Степкина Е.А., Цых М.Г. [Электронный ресурс]: Электрон. статья // Контроллинг, управленческий учет и анализ: проблемы развития в современных экономических условиях / Научные записки ОрелГИЭТ. – 2010. – Загл. с титул. экрана. – Свободный доступ из сети Интернет. – <http://www.orelgiet.ru/monah/17.sscg.pdf>

128. Тамбовцев В.Л. Улучшение защиты прав собственности-неиспользуемый резерв экономического роста России? // Вопросы экономики. 2006. № 1. С. 22—38.

129. Теория и практика управления собственностью в современной России: монография/ С.Н.Максимов [и др.]; под ред. С.Н.Максимова. – СПб: Изд-во СПбГЭУ, 2013. – 325с.

130. Теория управления: Учебник /Под ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. -2-е изд., доп. -М.: Финансы и статистика, 2005.- 608 с.

131. Уваров А.А. Обоснование механизмов управления развитием жилищной сферы крупного города: Дисс. ... канд. экон. наук (специальность – 08.00.05). – СПб., 2011. – 161 с.

132. Управляющие организации/ Информационный портал Жилищного комитета Санкт-Петербурга. URL: http://gilkom-complex.ru/index.php?option=com_mtree&task=listcats&cat_id=13&Itemid=100

133. Устинова А.В. ЖКХ. Права потребителей в сфере коммунального хозяйства. – М.:Прспект, 2014.- 392с.

134. Ушанова Н.А. Развитие системы регулирования рынка жилой недвижимости крупного города: монография. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011.

135. Ушанова Н.А. Социально-экономические факторы жилищного строительства в современных условиях (на примере г. Самары) // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Сер. «Экономические науки». – 2011. – № 4 (127). URL: http://ntv.spbstu.ru/telecom/article/E4.127.2011_27/

136. Файоль А. Общее и промышленное управление [Текст]/ А.Файоль. : Пер. с фр. - М.: Контроллинг, 1992. - 111с.

137. Фалько С., Расселл К., Левин Л., Контроллинг в России. <http://www.cfin.ru/management/controlling/controlling.shtml>

138. Фалько С.Г. Контроллинг: время обобщения опыта// Контроллер. Журнал объединения контроллеров. - №40, 2011. с.76-79

139. Фонд содействия развитию жилищного строительства <http://fondrgs.ru/>

140. Форрестер Д. Мировая динамика. — М.: АСТ, 2003. — 384 с.

141. Хачатуров Т.С. Совершенствование методов определения эффективности капитальных вложений//Вопросы экономики. – 1973.- №3.

142. Хейвуд Дж.Б. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ. - М.: Вильямс, 2004.- 176 с.

143. Хугашвили Е.Т. Формирование стратегии управления жилой недвижимостью в жилой сфере.//Интерэкспо Гео-Сибирь, 2012, № 2. – с.51-54.

144. Чекалин В.С., Немкин П.В. Принципы эффективного развития жилищно-коммунального хозяйства крупных городов и регионов России в современ-

ных условиях// Вестник ИНЖЭКОНа. Серия «Экономика». Вып. 1 (60). 2013. С.43-48.

145. Чернышов Л. Н., Баринов В. Н. Особенности финансово-экономического планирования в организациях, управляющих жилой недвижимостью: монография. - М. : МГСУ: Изд-во АСВ, 2009. - 149 с.

146. Чжао Ся. Организационно-экономический механизм управления инвестиционно-строительными проектами с участием иностранного капитала/ Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. канд. экон.наук. СПбГАСУ,2012.

147. Численность населения Российской Федерации. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/#

148. Численность населения Российской Федерации по муниципальным образованиям на 1 января 2013 года. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/afc8ea004d56a39ab251f2bafc3a6fce

149. Шеина С.Г. Стратегическое управление техническим состоянием жилищного фонда муниципального образования: монография. М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «Ростовский гос. строительный ун-т». Ростов-на-Дону, 2008.-199с.

150. Шефель О.М. Первая полная энциклопедия ЖКХ.М.:Астрель, 2012.544с.

151. Широков А.В. Реформирование управления коммунальными комплексами и жилой недвижимостью. Административно-правовой аспект. СПб.: Изд-во ДНК, 2009.- 304с.

152. Шопенко Д.В., Васильева Н.В. Особенности современного этапа реформы ЖКХ в регионах России// Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. 2010. № 2. – с.62-67.

153. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития: исследование предпринимательской прибыли, процента и цикла конъюнктуры. - М: Прогресс, 1995.

154. Эрроу К. Информация и экономическое поведение // Вопросы экономики. - № 5,1995.- с.98-107.

155. Эффективность экономики России/Росстат. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/#
156. Якобсон Л.И. Государственный сектор экономики: экономическая теория и политика. - М.:ГУ ВШЭ,2000 – 367с.
157. Baiser D., McClusky J. Managing Stakeholder Relationships and Nonprofit Organization Effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 2005, 15 (3), 295-315.
158. Baruch Y., Ramalho N. Communalities and Distinctions in the Measurement of Organizational Performance and Effectiveness Across For-profit and Nonprofit Sectors. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2006, 35 (1), 39-65.
159. Dana L.-P. Handbook of Research on European Business and Entrepreneurship: Towards a Theory of Internationalization / L.-P. Dana, L. M. Welpel, M. Han, V. Ratten. - Cheltenham, UK: Edward Elgar. - 2008.
160. Hansmann H. Condominium and cooperative housing: Transactional efficiency, tax subsidies, and tenure choice. *The Journal of Legal Studies*, 1991, 20 (1), 25-71.
161. Pusanov A. Moving towards a more integrated approach to Russian housing policies // Housing: the next 20 years: Learning from the evidence. Book of abstracts. Cambridge Center for Housing and Planning Research, University of Cambridge, 2010.
162. Schumpeter Joseph A. The theory of Economic Development/ translated by Redvers Opie. Cambridge. MA: Harvard University Press, 1934.
163. Smirnov E. PREFACE (To the issue of new architectural and construction paradigm) / E. Smirnova, E. Smirnov, O. Sevenjuk // *World Applied Sciences Journal*, 23 (Problems of Architecture and Construction), 2013, pp: I-IV.