ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ

1.1 Анализ нормативно-правовой базы деятельности управляющей компании

Нормативно-правовая база деятельности управляющих компаний представляет собой совокупность федеральных законов, указов Президента РФ, постановлений Правительства РФ, региональных законодательных актов, которые затрагивают жилищную, коммунальную, социальную и земельную сферы (см.рис.1). При этом основным документом, регулирующим жилищную сферу является Жилищный кодекс Российской Федерации[1].

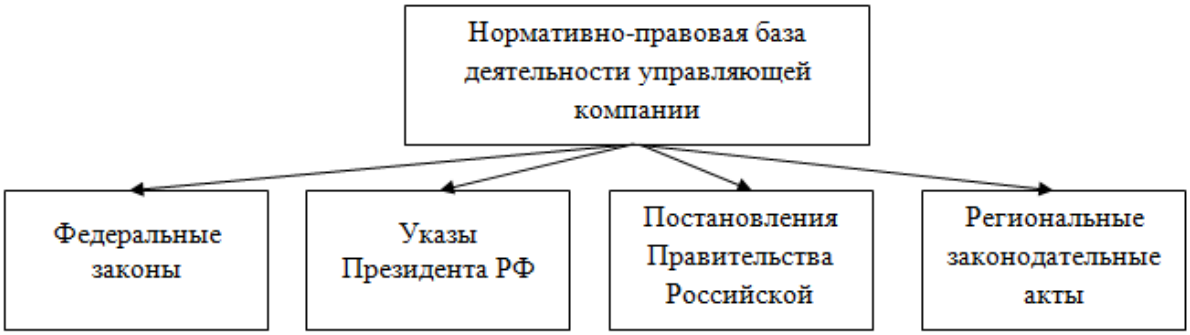

Рис.1.1 Структура нормативно-правовой базы деятельности управляющей компании

Формирование экономических отношений, основанных на законах рынка, с неизбежностью связано с проведением радикальных преобразовании не только в области обмена, производства и потребления, но и в жилищной сфере. Началом реформы жилищно-коммунального

[1] Федеральный закон от 29.12.2004 №188-фз «Жилищный кодекс Российской Федерации» (ЖК РФ) (принят ГД ФС РФ 22.12.2004) (действующая редакция от 31.12.2014).

хозяйства (ЖКХ) можно считать принятие закона «Об основах федеральной жилищной политики» от 24 декабря 1992 г., который наметил переход отрасли на самоокупаемость[2]. В результате преобразований 1992-2000 гг. существовавшая система управления и финансирования жилищно-коммунального хозяйства претерпела кардинальные изменения. Существенно изменились формы собственности на все объекты жилищно-коммунальной сферы Российской Федерации. Приватизация муниципального и государственного жилья значительно увеличила долю частного жилья, и к 2000 г. она составила более 63 % по сравнению с 33 % в 1996 г., включая жилищно-строительные кооперативы (ЖСК) и жилищные кооперативы (ЖК).

Сегодня жилищный фонд России составляет около 30 проц. всего недвижимого имущества в стране и насчитывает 3,3 млрд. кв. метров общей площади. В частной собственности находится около 86,3 проц. жилищного фонда, из которого 82,9 проц. перешло в частную собственность граждан в результате приватизации.

Концепция реформы жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации, одобренная Указом Президента РФ от 28.04.97 г. № 425 дала новый мощный импульс для продолжения реформы. В соответствии с Концепцией реформирования ЖКХ для исполнения субъектами и муниципальными образованиями РФ были введены федеральные стандарты перехода на новую систему оплаты жилья и коммунальных услуг, утверждаемые ежегодно по экономическим регионам России, а в регионах была проделана работа по подготовке региональных и муниципальных программ реформирования.

[2] Федеральный закон от 24 декабря 1992 г. «Об основах федеральной жилищной политики».

С принятием Жилищного Кодекса РФ в 2004 году[3] была фактически определена и закреплена правовая основа современной реформы ЖКХ, дальнейшее совершенствование нормативно-правовой базы идет в русле развития конкуренции в сфере управления многоквартирными домами и переводе коммунальной отрасли на рыночные отношения. На сегодня реформа ЖКХ, проводимая правительством России, подразумевает под собой модернизацию всего жилищно-коммунального хозяйства страны.

В последние годы проблемы, связанные с эффективностью деятельности управляющих компаний, стали объектом всестороннего пристального внимания, однако серьезных позитивных изменений в этой сфере к настоящему времени не произошло. Более того, наблюдается ухудшение как технического, так и финансового положения этого многоотраслевого комплекса. Деятельность большинства управляющих компаний характеризуется отсутствием эффективных экономических отношений и низким качеством предоставляемых услуг. Высокая степень износа основных фондов, тяжелая финансовая ситуация на предприятиях ЖКХ, не до конца прозрачные правила бизнеса делают отрасль непривлекательной для инвесторов.

Следовательно, системный характер проблем в ЖКХ требует серьезных решений в области повышения эффективности деятельности управляющих компаний.

Федеральная целевая программа "Жилище" на 2011 - 2015 годы предусматривает:

формирование рынка доступного жилья экономкласса, отвечающего требованиям энергоэффективности и экологичности;

комплексное решение проблемы перехода к устойчивому функционированию и развитию жилищной сферы, обеспечивающее

[3] Федеральный закон от 29.12.2004 №188-фз «Жилищный кодекс Российской Федерации» (ЖК РФ) (принят ГД ФС РФ 22.12.2004) (действующая редакция от 31.12.2014).

доступность жилья для граждан, безопасные и комфортные условия проживания в нем;

стимулирование платежеспособного спроса на жилье, включая повышение доступности приобретения жилья для молодых семей;

повышение эффективности исполнения государственных обязательств по обеспечению жильем отдельных категорий граждан;

повышение качества и энергоэффективности жилищного фонда.

Предыдущая подпрограмма, положения которой реализовывались в 2002 — 2010 г. закрепляла в своем содержании, что общее состояние ЖКХ страны не отвечает современным требованиям. Динамика правонарушений, выявленных государственной жилищной инспекцией, свидетельствует о том, что жилищный фонд остро нуждается в ремонте и все более ветшает, наблюдается постоянное снижение качества оказываемых коммунальных услуг, не контролируются обоснованность и достоверность установления тарифов на жилищно-коммунальные услуги, не проводится экспертиза их экономической обоснованности, не осуществляется конкурсный отбор организаций (управляющих компаний) на выполнение работ по оказанию данных услуг населению и т.п.

Как показал анализ хода выполнения этой подпрограммы, только за 2007 г. в два раза увеличилось число жалоб от населения. Подобная динамика продолжилась и в 2008-2009 гг.

Очевидно, что состояние и специфика ЖКХ, его функционирование на современном этапе требуют новых подходов к реформированию и эффективность системы ЖКХ находится в прямой зависимости от эффективности деятельности управляющих компаний.

Эта зависимость, в первую очередь, обуславливается сферой, непосредственно связанной с благосостоянием населения, удовлетворением его жизнеобеспечивающих потребностей, а главной задачей государства сейчас является достижение равновесия между интересами государства и

человека, снятие социальной напряженности, достижение конечной цели — повышение качества жизни людей.

Таким образом, ЖКХ представляет собой многофункциональный комплекс, который включает в себя взаимозависимые, но в то же время и достаточно автономные предприятия и организации социальной и производственной сфер. Производственная структура ЖКХ в настоящее время интегрирует более 30 видов деятельности, ведущие из которых жилищное хозяйство, теплоснабжение, холодное и горячее водоснабжение, водоотведение и очистка сточных вод.

При наличии ряда общих родовых признаков с другими отраслями социально-экономического характера, жилищно-коммунальные услуги имеют видовое своеобразие, т.к. непосредственно связаны с воспроизводством жилищного фонда, который в значительной мере определяет ход экономических, социальных, демографических и политических процессов.

ЖКХ, являясь одной из важнейших отраслей обслуживания, представляет собой наиболее крупную часть народного хозяйства, основой его развития является рост населенных пунктов и потребности населения в услугах жилищно-коммунального хозяйства.

В настоящее время в системе ЖКХ действует более 50 тыс. предприятий, в том числе 10 тыс. муниципальных и государственных, в отрасли занято около 4 млн. чел. Однако, несмотря на рост объемов услуг, работ и продукции, произведенных в отрасли, многие предприятия являются убыточными.

Согласно проведенным исследованиям, жилищно-коммунальное хозяйство имеет ряд особенностей, которые отличают его от других отраслей[4].

---

[4][4] Е.Ю. Гришина. Административно-правовое регулирование в сфере жилищно-коммунального хозяйства. М, Инфра М, 2013.

Так, специфическими чертами отрасли являются следующие[4]:

местный характер деятельности жилищно-коммунальных предприятий, потребителями продукции (услуг) которых являются, прежде всего, население, а также расположенные на нем предприятия промышленности, транспорта и др.;

процессы производства и потребления продукции (услуг) в жилищно-коммунальном хозяйстве неразрывно связаны с другими отраслями, эта продукция не может накапливаться для последующей реализации;

предприятия жилищно-коммунального хозяйства должны быть готовы отпустить столько продукции и реализовать столько услуг, сколько их требуется в каждый конкретный момент времени;

нецелесообразность предоставления коммунальной продукции сверх оптимального предела, определяемого численностью населения, размерами территории и особенностями ее планировки, своеобразием климатических условий, степенью развития градообразующей и градообслуживающих сфер;

наличие резерва мощностей коммунальных предприятий, связанных с их ориентацией на максимальный уровень потребления услуг;

независимость численности основного эксплуатационного персонала непосредственно от объема производимой коммунальной продукции, что связано с выполнением работ по обслуживанию машин и оборудования, а также количеством дежурного персонала;

отличная от других отраслей структура основных фондов, при которой удельный вес пассивной части в 2 раза выше, чем на промышленных предприятиях;

особенная структура затрат на производство коммунальных услуг, при которой основными затратами являются расходы на энергоносители;

многоотраслевой (более 30 отраслей) характер;

высокая доля муниципальной собственности на земельные участки, водные и лесные ресурсы, жилой и нежилой фонды;

конечным потребителем услуг являются домохозяйства, коммерческие и некоммерческие организации, органы власти.

Следует обратиться к проблеме эффективности сложившихся организационно-правовых форм органов исполнительной власти в процессе их практической деятельности, динамике их преобразований на региональном уровне.

Так, на федеральном уровне к органам исполнительной власти, осуществляющим управление ЖКХ, относятся Правительство РФ, Минрегион России, Росстрой и Ростехнадзор. Функции государственного контроля за деятельностью органов, занятых эксплуатацией, содержанием и ремонтом жилья и предоставлением населению жилищно-коммунальных услуг, возложены на Государственную жилищную инспекцию Российской Федерации. Она состоит из Главной государственной жилищной инспекции и государственных жилищных инспекций субъектов Федерации.

Учитывая особую значимость стабильности функционирования ЖКХ как системы жизнеобеспечения, дальнейшего повышения качества коммунальных услуг, а также постоянный рост правонарушений в сфере ЖКХ, утверждается, что функции государственного контроля, осуществляемого в ЖКХ, требуют усиления их правовой регламентации и совершенствования юрисдикционной деятельности государственных органов.

Необходимо отметить, что ЖКХ находится в состоянии реформирования. Вместе с тем рост правонарушений, выявленных Государственной жилищной инспекцией Российской Федерации, свидетельствует о том, что жилищный фонд остро нуждается в ремонте и все более ветшает, что говорит о быстро нарастающем кризисе в ЖКХ.

Таким образом, современная стратегия реформы ЖКХ установлена в Федеральной целевой программе «Жилище» на 2011 — 2015 гг., подпрограммах «Реформирование и модернизация жилищно-коммунального комплекса в РФ» и «Модернизация объектов коммунальной инфраструктуры». Намеченные задачи по реформе ЖКХ требуют скоординированных и последовательных действий всех уровней власти по обязательному выполнению мероприятий, предусмотренных каждым этапом подпрограммы.

Необходимо обратить внимание, что проблема устранения пробелов в существующей правовой базе, регулирующей отношения в сфере ЖКХ, имеет важное государственное значение.

Установлено, что качество нормативно-правовой основы, ее полнота и степень соответствия особенностям регулируемого объекта обусловливает эффективность управления ЖКХ. Но практика показывает, что как на федеральном, так и на региональном уровнях, отсутствуют последовательные и скоординированные меры по реализации новой модели экономических взаимоотношений, структурных изменений в ЖКХ на региональном уровне в свете административной реформы. Обращает на себя внимание отсутствие ряда необходимых норм в новом законодательстве, в том числе регулирующих порядок организации управления в сфере ЖКХ, обеспечивающих нормативно-правовое сопровождение реформы, механизм ее реализации[5].

В этой связи реформа ЖКХ нуждается в координации деятельности субъектов Российской Федерации по ее проведению и комплексном подходе к построению правовой базы, регулирующей отношения в сфере ЖКХ, а

[5] Е.Ю. Гришина. Административно-правовое регулирование в сфере жилищно-коммунального хозяйства. М, Инфра М, 2013.

законодательное сопровождение реформ требует постоянной нормотворческой деятельности.

1.2 Анализ факторов, влияющих на эффективность деятельности управляющей компании

Деятельность управляющей компании характеризуется определенной степенью вероятности достижения поставленных целей, то есть в общем случае задача управления ЖКХ сводится к учету воздействия на объект управления различных факторов и принятию решений по выбору лучшего варианта выполнения работ с учетом неопределенности в достижении поставленных задач. Ответственность за организацию и выполнение работ лежит на управляющей компании. При этом можно выделить две группы факторов: внутренние и внешние факторы[6].

К внешним факторам можно отнести следующие подгруппы (см.рис.1.2):

Повышение роли системы управления ЖКХ:

1. Современные методы управления.
2. Оптимизация организационной структуры органов управления.
3. Оптимизация решений при разработке плана и выборе мер по всем стратегическим направлениям развития ЖКХ.
4. Благоприятный инвестиционный климат.
5. Модернизация ЖКХ

Организация выбора способа управления многоквартирным домом:

1. Выбрать способ управления домом собственниками помещений.
2. Выбрать способ управления органами местного самоуправления.

[6] Лелявина Т.А. Совершенствование управления жилищно-коммунальным хозяйством мегаполиса. Дисс. На соиск. Уч.степ канд экон.наук. СПб, 2014.

3. Утвердить порядок отбора управляющих компаний органами местного самоуправления.

4. Провести передачу домов из муниципальной собственности в управление собственникам.



Рис. 1.2 Внешние факторы, влияющие на эффективность деятельности управляющей компании

Внутренние факторы делятся на следующие подгруппы (см.рис.1.3):

Работа с населением при управлении домами.

1. Организовать информационную работу в ходе управления жилыми домами.

2. Проводить работу с неплательщиками.

Организация процесса управления жилым домом:

1. Составить план по управлению жилым домом.

2. Организовать процесс предоставления жилищных услуг.

3. Обеспечить финансовую поддержку со стороны органов местного самоуправления для капитального ремонта многоквартирного дома.

4. Организовать предоставление коммунальных услуг.

5. Контролировать качество ЖКУ.



Рис. 1.3 Внутренние факторы, влияющие на эффективность деятельности управляющей компании

Учитывая данные факторы, перед управляющей компанией возникает задача их минимизации.

При этом, если на внешнюю группу факторов влияние управляющей компании видится минимальным, то минимизация внутренних факторов вполне возможна. Учитывая существующие требования, предъявляемые к деятельности управляющих компаний, можно предположить, что при соответствующей организации вполне возможно повышение эффективности их деятельности.

Иными словами, деятельность управляющей компании фактически сводится к управлению рассмотренными факторами, влияющими на

процесс функционирования системы. А факторы, в свою очередь, влияют на выбор критериев эффективности деятельности управляющей компании.

К основным критериям можно отнести следующие:

1. Качество реализации Плана управления жилым домом.
2. Качество и организация предоставления жилищных услуг.
3. Взаимодействие управляющей компании с органами местного самоуправления по вопросам финансирования капитального ремонта многоквартирного дома.
4. Качество и организация предоставления коммунальных услуг.
5. Степень удовлетворенности населения жилищно-коммунальными услугами (количество жалоб и обращений населения, его свободная возможность в реализации жилищных прав и свобод и т.п.).
6. Исполнение управляющей компанией нормативов государственных социальных стандартов по обслуживанию населения.
7. Снижение затрат при оказании населению жилищно-коммунальных услуг в сопоставимых условиях.

Таким образом, одним из возможных путей повышения эффективности деятельности управляющей компании может стать минимизация внутренних факторов, влияющих на ее деятельность.

1.3 Современные подходы к оценке эффективности деятельности управляющей компании

Как можно провести оценку эффективности деятельности управляющих компаний? Учитывая специфические черты отрасли, рассмотренные в 1.1., можно сделать вывод, что это не легкий процесс. Однако, оценивать эффективности деятельности управляющих компаний необходимо.

На данный момент в нашей стране существует «Методика оценки эффективности деятельности управляющих организаций, товариществ собственников жилья, жилищных кооперативов и иных специализированных потребительских кооперативов», которую утвердило правление государственной корпорации – Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства 14 октября 2011 года[7].

Этой методикой предусмотрен процесс формирования данных о деятельности управляющих организаций, товариществ собственников жилья, жилищных кооперативов и иных специализированных потребительских кооперативов (далее Методик) для предоставления в адрес физических лиц, организаций, органов государственной власти и органов местного самоуправления актуальных данных относительно деятельности по управлению многоквартирными домами со стороны управляющих организаций, товариществ собственников жилья, жилищных кооперативов и иных специализированных потребительских кооперативов (далее – организации, которые управляют жилищным фондом) в информационной системе, гд в качестве оператора выступает государственная корпорация – Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства (далее – Оператор). Данная информация вносится по форме в соответствии с приложениями № 1 и 2 к Методике.

Настоящая Методика использует следующие понятия:

информационная система – это портал «ReformaGKH» (www.reformagkh.ru) в рамках информационно-телекоммуникационных

[7] 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.

сетей (далее – сеть Интернет), эксплуатируемый со стороны государственной корпорацией, а именно Фондом содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства;

пользователи информационной системы – лица (житльцы домов, организации, которые управляют жилищным фондом, органы государственной власти и органы местного самоуправления), которые принимают участие в функционировании информационных систем или пользующиеся результатами ее функционирования;

управление – услуги (работа) управлением многоквартирными домами, содержание и ремонт (текущий и капитальный ремонт) общего имущества в многоквартирных домах;

организация, которая осуществляет управление жилищным фондом (организация) выступает в качестве управляющей организации (юридическое лицо вне зависимости от организационно-правовых форм или индивидуальный предприниматель), товарищества собственников жилья, жилищного кооператива, иного специализированного потребительского кооператива, которые функционируют, основываясь на решениях собственников помещений в многоквартирных домах, уставе или договоре управления многоквартирными домами, иных договорах на оказание услуг и (или) выполнение работ по содержанию и ремонту общего имущества;

объединение собственников – может выступать в качестве товарищества собственников жилья, либо жилищного кооператива, либо иного специализированного потребительского кооператива;

доходы от предоставления коммунальных услуг – платежи, осуществляемые потребителями (собственниками) за коммунальные услуги, которые обеспечивает и предоставляет организация, управляющая жилищным фондом, заключая с ресурсоснабжающей организацией договор на приобретение коммунальных ресурсов, а также в ситуациях, когда организацией, управляющей жилищным фондом, самостоятельно

производятся отдельные коммунальные услуги (отопление, горячее водоснабжение) при использовании оборудования, которое является общим имуществом собственников помещений в многоквартирных домах, путем производства произведения видов коммунальных услуг.

Оператором информационных систем обеспечивается возможность дистанционного ввода данных в информационной системе со стороны организаций, управляющих жилищным фондом и предоставляются уполномоченными органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации для подтверждения регистрации организации, которая занимается управлением жилищным фондом, в информационных системах для размещения сведений о своей деятельности. Органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации могут передаваться указанные права в адрес органов местного самоуправления.

Формирование, передача, копирование, тиражирование и хранение информационных ресурсов в рамках информационных систем, обеспечение доступа к ним проводит Оператор информационных систем.

Уполномоченным лицам организации, управляющим жилищным фондом, следует зарегистрироваться в качестве пользователей на портале www.reformagkh.ru в Интернете и заполнить заявку для размещения информации о деятельности своей организации в информационных системах. По результатам заполнения указанной заявки в уполномоченный органы исполнительной власти субъекта Российской Федерации и (или) органы местного самоуправления будет направлено уведомление.

Основываясь на таком уведомлении, уполномоченные органы исполнительной власти субъекта Российской Федерации и (или) органы местного самоуправления подтверждают информацию относительно организации, которая управляет жилищным фондом, либо выносит отказ заявителю в регистрации в информационных системах[8].

[8] www.reformagkh.ru

Организации, которые управляют жилищным фондом, могут вносить в информационные системы всю информацию, предусмотренную Методикой, либо их часть.

В Методике указаны данные по организации, которая управляет жилищным фондом, в целом и в разрезе жилых домов, являющимися дополнительными (детализирующими).

Значения показателей, которые предусматривает Методика, округляются, учитывая следующее:

процентные показатели округляются до десятых долей процента;

сроки обслуживания выражены в полных годах, средние сроки обслуживания округляются до десятых долей.

Внеся сведения в информационные системы организации, которая управляет жилищным фондом, необходимо сделать отметку в поле «Участвовать в рейтинге», что будет являться подтверждением согласия данной компании на обработку указанных данных с целью формирования рейтинга организаций, которые управляют жилищным фондом, и дальнейшего опубликования результатов данного рейтинга[9].

Оценка эффективности деятельности организаций, управляющих жилищным фондом, осуществляется Оператором на основании сведений, внесенных в информационную систему в соответствии с Методикой по пяти основным направлениям[10]:

масштаб деятельности,

финансовая устойчивость,

эффективность,

---

[9]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.

[10]Там же

репутация,

прозрачность.

Перечень показателей эффективности деятельности организаций, управляющих жилищным фондом, приведен в приложения № 3 к настоящей Методике.

По показателям, предусмотренным пунктами 1-4 приложения № 3 к настоящей Методике, баллы начисляются в соответствии с величиной таких показателей.

По показателям, предусмотренным пунктом 5 приложения № 3 к настоящей Методике, баллы присваиваются при наличии факта раскрытия дополнительных (детализирующих) сведений.

На первом этапе Оператор рассчитывает достигнутые за отчетный период показатели эффективности деятельности организаций, управляющих жилищным фондом, на основании информации, внесенной в соответствии с разделом 1 настоящей Методики.

Значение показателя 1.4 «Изменение общей площади домов, %» приложения № 3 к Методике рассчитывается по следующей формуле:

$$П_{дом.изм} = \frac{П_{дом} - П^{н}_{дом}}{П^{н}_{дом}} \times \frac{12}{К} \times 100\,\% \qquad (1.1)$$

где – изменение общей площади домов, %;

– общая площадь домов под управлением на отчетную дату, тыс. кв. м;

– общая площадь домов под управлением на начало отчетного периода, тыс. кв. м;

– количество месяцев в отчетном периоде (для организаций, управляющих жилищным фондом, созданных после начала отчетного

периода, указывается количество месяцев, в течение которых данная организация осуществляет деятельность), ед.

Значение показателя 1.6 «Изменение количества домов, %» приложения № 3 к Методике рассчитывается по следующей формуле:

$$К_{дом.изм} = \frac{К_{дом} - К^{н}_{дом}}{К^{н}_{дом}} \times \frac{12}{К} \times 100\ \%, \quad (1.2)$$

где – изменение количества домов, %;

– количество домов под управлением на отчетную дату, ед.;

– количество домов под управлением на начало отчетного периода, ед.;

– количество месяцев в отчетном периоде (для организаций, управляющих жилищным фондом, созданных после начала отчетного периода, указывается количество месяцев, в течение которых данная организация осуществляет деятельность), ед.

Значение показателя 2.1 «Прибыль от деятельности по управлению (в процентах от дохода)» приложения № 3 к Методике рассчитывается по следующей формуле:

$$Пр_{\%} = \frac{Д - Р}{Д} \times 100\ \%, \quad (1.3)$$

где – прибыль от деятельности по управлению (по отношению к размеру дохода), %;

Д – доход, полученный за отчетный период по управлению, тыс. руб.;

– прямые расходы на управление домами за отчетный период, тыс. руб.

Значение показателя 2.2 «Просроченная задолженность жителей за услуги (работы) по управлению» приложения № 3 к Методике рассчитывается по следующей формуле:

$$З_{упр.\%} = \frac{З_{упр.} \times К}{Д} \times 100\ \% \quad (1.4)$$

где – просроченная задолженность собственников помещений и иных лиц, пользующихся или проживающих в помещениях на законных основаниях, за услуги (работы) по управлению, накопленная за весь период обслуживания на отчетную дату по отношению к среднемесячному доходу, %;

– просроченная задолженность собственников помещений и иных лиц, пользующихся или проживающих в помещениях на законных основаниях, за услуги (работы) по управлению, накопленная за весь период обслуживания, на отчетную дату, тыс. руб.;

Д – доход от услуг по управлению, полученный за отчетный период, тыс. руб.;

– количество месяцев в отчетном периоде (для организаций, управляющих жилищным фондом, созданных после начала отчетного периода, указывается количество месяцев, в течение которых данная организация осуществляет деятельность), ед.

Значение показателя 2.3 «Просроченная задолженность жителей за предоставленные коммунальные услуги» приложения № 3 к Методике рассчитывается по следующей формуле:

$$З_{рес.пр.} = \frac{З_{рес.} \times К}{Д} \times 100\ \% \quad (1.5)$$

где – просроченная задолженность жителей за предоставленные коммунальные услуги по отношению к среднемесячному доходу от предоставления коммунальных услуг, %;

– просроченная задолженность собственников помещений и иных лиц, пользующихся или проживающих в помещениях на законных основаниях, за предоставленные коммунальные услуги, накопленная за весь период обслуживания, на текущую дату, тыс. руб.;

Д – доход, полученный за отчетный период от предоставления коммунальных услуг, без учета коммунальных ресурсов, поставленных потребителям непосредственно поставщиками по прямым договорам, тыс. руб.;

– количество месяцев в отчетном периоде (для организаций, управляющих жилищным фондом, созданных после начала отчетного периода, указывается количество месяцев, в течение которых данная организация осуществляет деятельность), ед.

Значение показателя 2.4 «Просроченная задолженность организации перед поставщиками коммунальных ресурсов» приложения № 3 к Методике рассчитывается по следующей формуле:

$$З_{рсо.\%} = \frac{З_{рсо} \times К}{Д} \times 100 \%, \quad (1.6)$$

где – просроченная задолженность организации перед поставщиками коммунальных ресурсов по отношению к среднемесячному доходу организации от предоставления коммунальных услуг, %;

– просроченная задолженность организации за предоставленные коммунальные услуги, накопленная за весь период обслуживания, на текущую дату, тыс. руб.;

Д – доход, полученный за отчетный период от предоставления коммунальных ресурсов, за вычетом коммунальных ресурсов, поставленных потребителям непосредственно поставщиками по прямым договорам, тыс. руб.;

– количество месяцев в отчетном периоде (для организаций, управляющих жилищным фондом, созданных после начала отчетного периода, указывается количество месяцев, в течение которых данная организация осуществляет деятельность), ед.

Значение показателя 3.1 «Объем выполненных работ по ремонту и модернизации» приложения № 3 к Методике рассчитывается по следующей формуле:

$$О_{рем.\%} = \frac{О_{рем}}{Д} \times 100\ \%, \quad (1.7)$$

где – объем выполненных работ по ремонту и модернизации по отношению к величине дохода, %;

– объем выполненных работ по ремонту и модернизации общего имущества за отчетный период, тыс. руб.;

Д – доход, полученный за отчетный период, от услуг по управлению, тыс. руб.

Значение показателя 3.2 «Объем выполненных работ по благоустройству» приложения № 3 к Методике рассчитывается по следующей формуле:

$$О_{бу.\%} = \frac{О_{бу}}{Д} \times 100\ \%, \quad (1.8)$$

где – объем выполненных работ по благоустройству по отношению к величине дохода, %;

 – объем выполненных работ по благоустройству территории за отчетный период, тыс. руб.;

Д – доход, полученный за отчетный период, от услуг по управлению, тыс. руб.

Значение показателя 3.3 «Объем привлеченных средств на ремонт, модернизацию и благоустройство» приложения № 3 к Методике рассчитывается по следующей формуле:

$$О_{пр.\%} = \frac{О_{пр}}{О_{рем}+О_{бу}} \times 100\ \% \qquad (1.9)$$

где – доля привлеченных средств на ремонт, модернизацию и благоустройство по отношению к объему выполненных работ, %;

– объем привлеченных на ремонт, модернизацию и благоустройство общего имущества по кредитному договору, договору лизинга и т. п. средств за отчетный период (кроме средств, поступающих в составе доходов от услуг по управлению), тыс. руб.;

– объем выполненных работ по ремонту и модернизации общего имущества за отчетный период, тыс. руб.;

 – объем выполненных работ по благоустройству территории за отчетный период, тыс. руб.

Значение показателя 3.4 «Объем ресурсов, потребляемых по показаниям общедомовых приборов учета» приложения № 3 к Методике рассчитывается по следующей формуле:

$$С_{дом.\%} = \frac{С_{дом}}{Д} \times 100\ \%, \qquad (1.10)$$

где – доля ресурсов, потребляемых согласно показаниям общедомовых приборов учета, %;

– объем коммунальных услуг, оплаченный по показаниям общедомовых приборов учета, за отчетный период, тыс. руб.;

Д – доход, полученный за отчетный период от предоставления коммунальных услуг (кроме коммунальных ресурсов, поставленных потребителям непосредственно поставщиками по прямым договорам), тыс. руб.

Значение показателя 3.5 «Объем ресурсов, потребляемых на общедомовые нужды» приложения № 3 к Методике рассчитывается по следующей формуле:

$$С_{общ.\%} = \frac{С_{общ}}{Д} \times 100\ \%, \quad (1.11)$$

где – доля ресурсов, потребляемых на общедомовые нужды, %;

– объем коммунальных услуг на общедомовые нужды, оплаченный за отчетный период по счетам (в том числе рассчитанный путем установления повышающих коэффициентов к объемам потребления по показаниям поквартирных приборов учета либо по нормативам), тыс. руб.;

Д – доход, полученный за отчетный период от предоставления коммунальных услуг за вычетом коммунальных ресурсов, поставленных потребителям непосредственно поставщиками по прямым договорам, тыс. руб.

Значение показателя 3.6 «Размер доходов, полученных от использования общего имущества дома» приложения № 3 к Методике рассчитывается по следующей формуле:

$$Д_{упр.\%} = \frac{Д_{упр}}{Д} \times 100\ \%, \quad (1.12)$$

где – размер доходов, полученных от использования общего имущества дома, %;

– сумма доходов, полученных от использования общего имущества за отчетный период (включая доход от сдачи в аренду общего имущества, помещений, мест под рекламу и пр.), тыс. руб.;

Д – доход, полученный за отчетный период от услуг по управлению, тыс. руб.

Значение показателя 3.7 «Размер взысканной просроченной задолженности жителей за услуги (работы) по управлению» приложения № 3 к Методике рассчитывается по следующей формуле:

$$З_{упр.\%} = \frac{З_{упр}}{З^{н}_{упр}} \times \frac{12}{К} \times 100\ \%, \quad (1.13)$$

где – размер взысканной просроченной задолженности жителей за услуги (работы) по управлению, %;

сумма взысканной за отчетный период просроченной задолженности собственников помещений и иных лиц, пользующихся помещениями или проживающих в них на законных основаниях, за услуги (работы) по управлению, тыс. руб.;

– просроченная задолженность собственников помещений и иных лиц, пользующихся или проживающих в помещениях на законных основаниях, за услуги (работы) по управлению на начало отчетного периода, тыс. руб.;

– количество месяцев в отчетном периоде (для организаций, управляющих жилищным фондом, созданных после начала отчетного

периода, указывается количество месяцев, в течение которых данная организация осуществляет деятельность), ед.

Значение показателя 3.8 «Размер взысканной просроченной задолженности жителей за коммунальные услуги» приложения № 3 к Методике рассчитывается по следующей формуле:

$$З_{рес.\%} = \frac{З_{рес.}}{З^{н}_{рес}} \times \frac{12}{К} \times 100\ \%, \quad (1.14)$$

где – размер взысканной просроченной задолженности жителей за коммунальные услуги, %;

– сумма взысканной за отчетный период просроченной задолженности собственников помещений и иных лиц, пользующихся или проживающих в помещениях на законных основаниях, за коммунальные услуги, тыс. руб.;

– просроченная задолженность собственников помещений и иных лиц, пользующихся или проживающих в помещениях на законных основаниях, за коммунальные услуги на начало отчетного периода, тыс. руб.;

– количество месяцев в отчетном периоде (для организаций, управляющих жилищным фондом, созданных после начала отчетного периода, указывается количество месяцев, в течение которых данная организация осуществляет деятельность), ед.

Значение показателя 4.2 «Выплаты по искам собственников и жильцов» приложения № 3 к Методике рассчитывается по следующей формуле:

$$И_{жит.\%} = \frac{И_{жит} \times К}{Д} \times 100\ \%, \quad (1.15)$$

где выплаты по искам собственников и жильцов по отношению к среднемесячному доходу, %;

выплаты по искам в отношении услуг (работ) по управлению (сумма, подлежащая уплате или возмещению на основании вступивших в силу судебных решений) за отчетный период, тыс. руб.;

Д – доход, полученный за отчетный период от услуг по управлению, тыс. руб.;

– количество месяцев в отчетном периоде (для организаций, управляющих жилищным фондом, созданных после начала отчетного периода, указывается количество месяцев, в течение которых данная организация осуществляет деятельность), ед.

Значение показателя 4.3 «Выплаты по искам ресурсоснабжающих организаций» приложения № 3 к Методике рассчитывается по следующей формуле:

$$И_{рсо.\%} = \frac{И_{рсо} \times К}{Д} \times 100\ \%, \quad (1.16)$$

где выплаты по искам ресурсоснабжающих организаций по отношение к среднемесячному доходу, %;

выплаты по искам ресурсоснабжающих организаций за отчетный период, тыс. руб.;

Д – доход, полученный за отчетный период от предоставления коммунальных услуг, без учета коммунальных ресурсов, поставленных потребителям непосредственно поставщиками по прямым договорам, тыс. руб.;

– количество месяцев в отчетном периоде (для организаций, управляющих жилищным фондом, созданных после начала отчетного периода, указывается количество месяцев, в течение которых данная организация осуществляет деятельность), ед.

Значение показателя 4.4 «Текучесть кадров» приложения № 3 к Методике рассчитывается по следующей формуле:

$$К_{выб.} = \frac{Ч_{ув}}{Ч_{перс}} \times \frac{12}{К} \times 100\% \quad (1.17)$$

где текучесть кадров, %;

– численность уволенных за отчетный период сотрудников по причинам текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины), чел.;

– штатная численность (всего) на отчетную дату, чел;

– количество месяцев в отчетном периоде (для организаций, управляющих жилищным фондом, созданных после начала отчетного периода, указывается количество месяцев, в течение которых данная организация осуществляет деятельность), ед.

Значение показателя 4.5 «Количество несчастных случаев» приложения № 3 к Методике рассчитывается по следующей формуле:

$$К_{нс.\%} = \frac{К_{нс}}{Ч_{перс}} \times \frac{12}{К} \times 100\ \%, \quad (1.18)$$

где – количество несчастных случаев, %;

– число несчастных случаев за отчетный период, ед.;

– штатная численность (всего) на отчетную дату, чел.;

– количество месяцев в отчетном периоде (для организаций, управляющих жилищным фондом, созданных после начала отчетного периода, указывается количество месяцев, в течение которых данная организация осуществляет деятельность), ед.

Значение показателя 4.6 «Количество случаев привлечения организации к административной ответственности» приложения № 3 к Методике рассчитывается по следующей формуле:

$$К_{ао.\%} = \frac{К_{ао}}{Ч_{дом}} \times \frac{12}{К} \times 100\ \%, \quad (1.19)$$

где – количество случаев привлечения организации к административной ответственности, %;

– число случаев привлечения организации к административной ответственности, ед.;

– число обслуживаемых домов, ед.;

– количество месяцев в отчетном периоде (для организаций, управляющих жилищным фондом, созданных после начала отчетного периода, указывается количество месяцев, в течение которых данная организация осуществляет деятельность), ед.

Ввиду того, что используемые при оценке показатели имеют различные единицы измерения, в целях унификации для сводного результата мониторинга расчет осуществляется по балльной системе. Границы интервалов значений (квартилей) при выставлении баллов указаны в приложении № 3 к Методике.

На втором этапе в целях определения количества присваиваемых баллов все организации, управляющие жилищным фондом, которые ввели данные в информационную систему и подтвердили намерение участвовать в рейтинге (далее – участники рейтинга), ранжируются единым списком отдельно по каждому оцениваемому показателю и делятся на квартили.

Границы четырех интервалов (квартилей), на которые будет разделена совокупность регионов в процессе составления рейтинга, рассчитываются следующим образом: высокие значения баллов по оцениваемому показателю присваиваются 25 процентам участников рейтинга (по общему количеству участников), получившим лучшее значение; значения выше средних – следующие 25 процентов участников рейтинга; значения ниже средних – следующие 25 процентов участников рейтинга; интервал низких значений – следующие 25 процентов участников рейтинга. При этом любые сомнения толкуются в пользу участников рейтинга.

В случае, если значение квартиля не является целым, округление производится до большего целого значения.

Если участники имеют одинаковое значение оцениваемого показателя и при этом хотя бы один участник попадает в более высокий квартиль, то все такие участники попадают в более высокий квартиль.

Все участники, имеющие самое низкое одинаковое значение оцениваемого показателя, всегда относятся в четвертый квартиль независимо от их количества.

На третьем этапе начисляются баллы за раскрытие информации по всем дополнительным (детализирующим) сведениям (далее – прозрачность), в случае если информация является полной и непротиворечивой, то есть сумма дополнительных (детализирующих) сведений равна значению общего показателя (всего).

В пункте 5 таблицы приложения № 3 к Методике указано совокупное значение баллов за прозрачность по основным направлениям анализа информации о деятельности организаций, управляющих жилищным фондом.

Значение показателей, предусмотренных подпунктом 5.1 таблицы приложения № 3 к Методике, рассчитывается по следующей формуле:

$$К_{дет.} = \frac{П_{дет.}}{П_{всего}} \times 100\% \quad (1.20)$$

где достигнутое значение детализирующего показателя, %;

– размер детализирующего показателя за отчетный период;

– общее значение знаменателя, применяемого в соответствующем пункте (всего).

Например, просроченная задолженность жителей за отопление в процентах (см. пункт 2.3.1 таблицы приложения № 3 к Методике) рассчитывается как отношение размера просроченной задолженности жителей за отопление, накопленной за весь период обслуживания на

отчетную дату, к среднемесячному доходу от предоставления всех коммунальных ресурсов за отчетный период.

Количество баллов, присваиваемых за показатель подпункта 5.1 «Полнота раскрытия сводных сведений по организации» таблицы приложения № 3 к Методике, соответствует сумме значений показателей, предусмотренных подпунктами 5.1.1-5.1.4 таблицы приложения № 3 к Методике.

По показателям, предусмотренным подпунктом 5.2 таблицы приложения № 3 к настоящей Методике, баллы присваиваются при наличии факта раскрытия дополнительных (детализирующих) сведений в анкетах по каждому из жилых домов, управление которыми осуществляет организация, участвующая в рейтинге, по форме согласно приложению № 2 к настоящей Методике.

При этом информация считается раскрытой полностью, если сумма значений показателей по каждому такому дому соответствует значению показателя по организации, управляющей жилищным фондом, в целом. Например, сумма значений показателя, указанного в пункте 7 «Общая площадь помещений дома» Анкеты жилого дома, заполняемой по форме согласно приложению № 2 к Методике, по каждому дому должна соответствовать значению показателя, предусмотренному пунктом 4 раздела 2 «Площадь домов под управлением» Анкеты организации, управляющей жилищным фондом, заполняемой по форме согласно приложению № 1 к Методике.

Таблица 1.1 - Баллы, рейтинг и оценка деятельности управляющей компании

Баллы (нижняя граница интервала)	**Рейтинг**	**Оценка деятельности организации, управляющей жилищным фондом**
90	AAA	наивысшая
80	AA	очень высокая
70	A	высокая

60	BBB	выше средней
50	BB	средняя
40	B	ниже средней
30	CCC	удовлетворительная
20	CC	неудовлетворительная
10	C	низкая
0	D	предельно низкая

Общие сведения об организациях, управляющих жилищным фондом, по форме согласно приложению № 4 к настоящей Методике, а также отзывы жителей доступны всем пользователям информационной системы через сайт www.reformagkh.ru в сети Интернет с момента их опубликования.

С помощью существующей методики оценки эффективности деятельности управляющих компаний, товариществ собственников жилья, жилищных кооперативов и других специализированных потребительских кооперативов, может быть определена оценка деятельности организации, которая занимается управлением жилищного фонда и опираясь на данную оценку сделать выводы относительно эффективности ее деятельности.

ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ:

1. Действующим законодательством не в полной мере обеспечивается системное решение проблем управления ЖКХ и отсутствует соответствие рыночных правила поведения хозяйствующих субъектов, населения и работников ЖКХ, что в конечном результате оказывает влияние на эффективную деятельность управляющих компаний.

2. Минимизация внутренних факторов, которые влияют на деятельность управляющих компаний, это основной возможный путь повышения эффективности.

3. С помощью существующей методики оценки эффективности деятельности управляющих компаний, товариществ собственников жилья, жилищных кооперативов и других специализированных потребительских кооперативов, может быть определена оценка деятельности организации, которая занимается управлением жилищного фонда и опираясь на данную оценку сделать выводы относительно эффективности ее деятельности.

ГЛАВА 2 СИСТЕМА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ ЗАО УК «ЛИДЕР»)

Общество с ограниченной ответственностью ЗАО УК «Лидер» - юридическое лицо, коммерческая организация, уставный капитал разделен

на доли определенных учредительными документами размеров, которые созданы с целью извлечения прибыли[11].

ЗАО УК «Лидер» было создано, опираясь на решение общего собрания учредителей в 2007 году и зарегистрировано решением Регистрационной палаты администрации Санкт-Петербурга.

Общество функционирует, основываясь на Федеральном законе «Об акционерных обществах» (об АО) от 26.12.1995 N 208-ФЗ **(принят ГД ФС РФ 24.11.1995) (действующая редакция от 22.12.2014)**, а также учитывая иные нормативно-правовые акты и Устав организации.

У общества имеется в собственности обособленное имущество. Общество отвечает за свои обязательства всем принадлежащим ему имуществом, в его права от своего имени входит: совершение сделок, приобретение и осуществление имущественных и личных неимущественных прав, выступление в качестве истца или ответчика в суде, арбитражном суде.

У общества имеется самостоятельный баланс, расчетные и иные счета, а также круглая печать, содержащая его полное фирменное наименование на русском языке и указание на его место нахождения.

Общество - юридическое лицом в соответствии с законодательством РФ и приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации 09 июня 2007 года.

Полное фирменное наименование Общества: Закрытое акционерное общество управляющая компания «Лидер».

Местонахождение и почтовый адрес ЗАО УК «Лидер»: Россия, 192012,Санкт-Петербург, ул. Грибакиных, д. 24.

Генеральный директор ЗАО УК «Лидер» Дроздова Марина Анатольевна.

11

[??] Устав ЗАО УК «Лидер», СПб, 2007.

Генеральным директором осуществляются полномочия: принятие решений в форме приказов, заключение различных сделок в форме, которую устанавливает гражданское законодательство.

Порядки деятельности Генерального директора и принятие им решений устанавливает Устав, внутренние документы, а также договора, заключенные между Обществом и лицом, которое выполняет функции Генерального директора.

Цель деятельности Общества - удовлетворить общественные потребности и извлечь прибыль[12].

Основные направления деятельности ЗАО УК «Лидер» согласно Уставу:

Компанией ЗАО "УК "Лидер" осуществляются следующие виды деятельности (согласно кодам ОКВЭД, указанным в ходе регистрации):

операции с недвижимым имуществом (предоставляет посреднические услуги, связанные с недвижимым имуществом);

управление недвижимым имуществом (основная деятельность);

строительство - подготовка строительного участка (один из дополнительных видов деятельности);

строительство - строительство зданий и сооружений (один из дополнительных видов деятельности);

строительство - монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений (один из дополнительных видов деятельности);

строительство - производство отделочных работ (один из дополнительных видов деятельности).

Системой деятельности ЗАО «Управляющая компания «Лидер» (далее УК), объединяются в себе различные виды коммерческих организаций, которые осуществляют деятельность в таких областях как операции с недвижимым имуществом (предоставляет посреднические

[12]Устав ЗАО УК «Лидер», СПб, 2007

услуги, связанные с недвижимым имуществом), управление недвижимым имуществом (основная деятельность), подготовка строительного участка (один из дополнительных видов деятельности), строительство зданий и сооружений (один из дополнительных видов деятельности), монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений (один из дополнительных видов деятельности), производство отделочных работ (один из дополнительных видов деятельности)[13].

В результате проведенного анализа деятельности УК были выделены их общие характеристики:

Во-первых, объект управления УК не находится в ее собственности, но был преедан на определенных условиях и правовых основах в доверительное управление.

Во-вторых, вся деятельность УК сводится к управленческим процессам, а не производственным, вследствие чего у УК, как правило, нет производственных подразделений.

В-третьих, наличие внешнего заказчика профессионального управления, который определяет цели и требуемые результаты управления, за которые УК несет ответственность.

В-четвертых, основные услуги УК заключаются в профессиональном управлении.

В общем случае в ЗАО УК «Лидер» выделяют два основных мотива деятельности:

1) получить прибыль от деятельности, которая связанв, в частности, с антикризисным управлением, повышением эффективности управления компанией и т.п.;

2) обеспечить полный контроль над дочерними, зависимыми и фактически подчиненными обществами, которые ведут различные направления деятельности.

[13]Устав ЗАО УК «Лидер», СПб, 2007

Содержание деятельности организации раскрывается посредством выполняемых ей согласно договору функций. Функции управляющей компании определяются составом полномочий.

В УК ЗАО «Лидер» выделяют три группы функций управления обществами, находящимися в зоне ответственности управляющей компании:

1) управлять собственностью или пакетами акций;

2) управлять производственно-хозяйственной деятельностью, в том числе и инвестиционной, технологической, кадровой, сбытовой;

3) управлять денежными потоками.

Решение о перераспределении основных функций управления между управляющей и управляемыми компаниями определяют следующие факторы:

географическое положение управляющей и управляемой компаний;

степень дифференциации бизнеса управляемых компаний;

успешностью деятельности управляемой компании;

соотношение базового уровня компетенций управляющей компании и управляемого общества;

стадия жизненного цикла управляемой компании.

В зависимости от целей, преследуемых собственниками, на практике используются модели построения системы управления организацией с использованием УК с разной степенью централизации функций управления.

Модель децентрализованного управления. Управляющая компания осуществляет управление собственностью и контролирует основные показатели хозяйственной и финансовой деятельности управляемого общества, не вмешиваясь в текущую производственную и коммерческую деятельность.

Модель частичной централизации. Управляющей компании наряду с полномочиями административного контроля передаются отдельные

функции оперативного управления хозяйственной деятельностью. Модель предполагает разумное распределение функций управления между управляющей и управляемыми компаниями. Можно выделить два варианта реализации модели. В первом централизуются функции разработки стратегии развития, планирования и внутреннего аудита при сохранении за аппаратом управления управляемого общества всех остальных функций. Данная схема характерна для дифференцированных холдинговых компаний.

Второй вариант предполагает централизацию конкретных производственно-технологических функций (логистики, маркетинга и т.д.) и нацелен на усиление координации деятельности взаимосвязанных между собой компаний, повышение эффективности управления отдельными элементами бизнеса.

Модель централизованного управления. В рамках заключаемого договора УК передаются не только административные полномочия исполнительного органа, но и обязанности по реализации большинства функций управления. В этом случае УК подменяет собой практически весь аппарат управления предприятием. Достигается экономия на управленческих расходах, полная координация деятельности нескольких предприятий, входящих в группу. В дочерней компании остаются только производственные подразделения, координация деятельности которых возлагается на исполнительного директора, который при этом может быть одновременно сотрудником УК. Таким образом, дочерние компании лишены самостоятельности в управлении. Данная модель характерна для антикризисного управления, организации управления в моно продуктовых холдингах.

Анализ деятельности управляющей компании как субъекта управления показывает, что цели управляющей компании, состав ее бизнес-процессов, ключевые компетенции существенно зависят от специфики УК и управляемых организаций.

Успех деятельности управляющей компании по управлению хозяйственными обществами в значительной степени определяется степенью достижения целей, поставленных перед УК собственниками управляемых обществ, а также затратами на их достижение, т.е. соотношением затрат и результатов.

Полномочия управляющей компании в отношении управляемых компаний определяется объемом передаваемых функций управления (поименованных в договоре на управление).

В ЗАО УК «Лидер» каждая из переданных управляющей компании функция управления реализуется в рамках одного из бизнес-процессов УК. Состав передаваемых функций существенно варьируется (от периодического контроля и принятия важнейших решений в отношении управляемых обществ до полного оперативного управления компанией). Индивидуален состав бизнес-процессов управляющей компании. В этой связи рассмотрим общий подход к определению понятий результативности и эффективности деятельности УК с точки зрения процессного подхода.

В соответствии с базовым принципом системы менеджмента качества «Процессный подход» (ГОСТ Р ИСО 9000-2001), в ЗАО УК «Лидер» любое предприятие рассматривается как единая бизнес-система, представляющая собой связанное множество бизнес-процессов, конечными целями которых является обеспечение соответствующих направлений бизнеса.

При этом под направлением бизнеса предприятия следует понимать ориентированную на клиента деятельность, имеющую цель получения прибыли в краткосрочной и/или долгосрочной перспективе.

В ЗАО УК «Лидер» реализация направлений бизнеса обеспечивается посредством совокупности бизнес-процессов. Бизнес-процесс — устойчивая и целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательности операций), которая по определенной технологии

преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя (внутреннего или внешнего клиента) и удовлетворяющие его требованиям.

Любой бизнес-процесс представляет собой последовательность операций, преобразующих «входы» в «выход» по определенной технологии. Технология процесса задается стандартами (технологические инструкции, распоряжения, указания и т.д.), т.е. регламентами, определяющими требования к ходу реализации процесса, последовательности и продолжительности операций, составу основных средств, оборудования, квалификационным характеристикам персонала, задействованных в ходе реализации бизнес-процесса.

Требования к выходу определяются целевым содержанием бизнес-процесса, формируемым на основании договора между управляющей компанией и управляемым обществом, содержащим основные целевые параметры реализации процесса. Кроме того, в качестве целевого ориентира бизнес-процесса могут рассматриваться и планы УК по обеспечению заданных целей в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

В ЗАО УК «Лидер» под ресурсами в рамках методологии моделирования бизнес-процессов понимаются материальные, финансовые, кадровые и информационные ресурсы, которые преобразуются в ходе выполнения бизнес-процесса.

Заметная роль в процессе моделирования бизнес-процессов уделяется механизмам их реализации:

механизмы показывают, кто, что и посредством чего выполняет ту или иную операцию бизнес-процесса;

механизмами бизнес-процесса, как правило, являются не расходуемые ресурсы (здания и сооружения, оборудование, человеческие ресурсы.

2.1 Применение нормативно-правовой базы в деятельности управляющей компании.

ЗАО УК «Лидер» осуществляет свою деятельность в соответствии с Федеральными законами, Указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, региональными законодательными актами, другими нормативно-правовыми документами, а также в соответствии с Уставом ЗАО УК «Лидер».

Основополагающим документом в деятельности ЗАО УК «Лидер» является Жилищный кодекс Российской Федерации.

Нормативно-правовая база деятельности управляющих компаний постоянно совершенствуется. Нормативно-правовые акты, принятые в последние годы в сфере ЖКХ, являются ключевым отраслевым регулятором, который применяется в деятельности ЗАО УК «Лидер».

К ним можно отнести следующие:

введенную в действие 28.12.2013 года глава 15 Жилищного кодекса, в которой определен порядок проведения капитального ремонта в многоквартирных домах. В соответствии с ней в каждом субъекте Российской Федерации региональными властями должна быть принята программа капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах. Региональная программа формируется на долгосрочный период, включает в себя перечень домов, в которых должен быть проведен капитальный ремонт, перечень работ и услуг по капитальному ремонту, плановый период проведения ремонта в многоквартирных домах. Проведение ремонта финансируется в том числе и за счет субсидий и бюджетов различного уровня, но прежде всего за счет средств собственников этих домов. В связи с этим для каждого дома, включенного в программу, должен быть сформирован фонд капитального ремонта. Регион должен определить минимальную величину взноса в фонд капитального ремонта, а сами собственники каждого дома определяют способ

формирования фонда капитального ремонта: на специальном счете в банке, либо у регионального оператора капитального ремонта (РОКР). РОКР – специализированная организация, которая должна быть создана в каждом регионе для организации сбора взносов и проведения капитального ремонта в домах, не пожелавших организовывать капремонт самостоятельно. Процесс организации капитального ремонта только начался, и на текущем этапе можно выделить две основные проблемы в этом вопросе:

федеральное законодательство устанавливает лишь наиболее общие требования к организации капремонта. Основная нагрузка в вопросах организации процессов формирования программ капремонта, формирования и использования фондов капремонта и непосредственного осуществления ремонтных работ возложена на региональные власти. Каждый регион формирует свою нормативную базу, решает одни и те же вопросы по-разному. При отсутствии практического опыта регионы постоянно сталкиваются и, вероятно, будут продолжать сталкиваться с трудностями при принятии решений, пытаясь понять, как именно лучше поступить в той или иной ситуации.

В целях исполнения данного законодательного акта, в ЗАО УК «Лидер»:

ведется реестр собственников жилья;

проводится определенная работа среди собственников жилья по разъяснению положений данного нормативного акта;

формирует информацию информации о состоянии жилищного фонда с достоверной детальную оценку состояния каждого многоквартирного дома и его конструктивных элементов;

Федеральный закон от 23.11.2009 № 261-ФЗ «Об энергосбережении и повышении энергетической эффективности» (с последующей периодической актуализацией). Во исполнение данного закона в ЗАО УК «Лидер» ведется постоянная работа по вопросам повышения

энергоэффективности объектов, завершается работа по присвоению классов энергетической эффективности объектам, находящихся под управлением компании, устанавливается перечень работ, проведение которых способствует повышению энергоэффективности зданий;

Федеральный закон от 21.07.2014 года № 255-ФЗ о введении в действие главы 19 Жилищного кодекса, посвященную лицензированию деятельности по управлению многоквартирными домами. Данная мера направлена на сокращение количества недобросовестных управляющих компаний. В данном направлении в ЗАО УК «Лидер» проводится большая работа по приведению деятельности компании в соответствие с требованиями по лицензированию;

в соответствии с постановлением Правительства РФ от 28.12.2013 года № 1468 в сфере ЖКХ вводится ежемесячная отчетность в виде электронных паспортов многоквартирных и жилых домов, электронных документов о состоянии объектов коммунальной и инженерной инфраструктуры. На сегодняшний день в ЗАО УК «Лидер» проведена большая работа по созданию электронной базы паспортов многоквартирных домов и передаче их в адрес органов местного самоуправления, на которые и была возложена обязанность разработки регламента представления документов и определения состава отчитывающихся и объема их обязательств. В соответствии с рекомендациями электронные паспорта многоквартирных домов исполненные в ЗАО УК «Лидер» содержат значительное количество информации. Однако существуют и определенные недостатки, связанные с тем, что степень информатизации сферы в муниципальном образовании находится на низком уровне, а ручной сбор информации потребует значительных трудозатрат. Но работа в ЗАО УК «Лидер» постоянно ведется и в данном направлении;

постановление Правительства РФ от 29.10.2014 года № 1115 которое вводит необходимость мониторинга использования жилищного фонда и

обеспечения его сохранности, также исполняется ЗОА УК «Лидер». При этом ответственность управляющей компании в исполнении данного постановления лежит в плоскости реализации документов, введенных именно постановлением Правительства РФ от 28.12.2013 года № 1468. Таким образом, наблюдается постепенное выстраивание системы предоставления отчетности в сфере ЖКХ.

Таким образом, деятельность ЗАО УК «Лидер» осуществляется в соответствии с законодательными актами Российской Федерации и направлена на повышение эффективности деятельности компании в области ЖКХ. Эффективная деятельность компании на данном этапе важна в том плане, что планируемое создание Государственная информационная система (ГИС) жилищно-коммунального хозяйства с целью автоматизации всей сферы ЖКХ России предусматривает инструментальную поддержку и всех нововведений в законодательстве отрасли, включая подачу отчетности по постановлению № 1468, и осуществление капитального ремонта в многоквартирных домах.

Однако при этом необходимо помнить, что федеральное законодательство в области ЖКХ оставляет значительную свободу для законотворчества региональных, а никогда и муниципальных органов властей, которые взаимодействуют с управляющими компаниями.

2.2 Основные факторы, влияющие на эффективность деятельности управляющей компании

Основными функциями, влияющими на эффективность деятельности ЗАО УК «Лидер» являются:

организовать работу с населением в ходе управления домами;

организовать информационную работу в ходе управления жилым домом;

организовать работу с неплательщиками;

организовать процессы управления жилым домом;

исполнять Планы управления жилым домом;

организовать предоставление жилищных услуг;

финансировать капитальный ремонта многоквартирного дома;

организовать предоставления коммунальных услуг;

контролировать качества ЖКУ.

Существует некоторые подходы для оценки эффективности деятельности компании. Рассмотренные методики могут быть разделены на три основные группы:

оценка эффективности и результативности работы компании на основе количественных показателей;

оценка на основе качественных показателей;

смешанные методики.

В ЗАО УК «Лидер» достаточно распространена практика использования финансовых показателей с целью оценки результативности и эффективности деятельности УК.

Компанией выбираются ключевые финансовые показатели, на основании которых будет проведена оценка эффективности ее работы согласно специфики деятельности.

Зарубежная практика излагает рекомендации по использованию показателей для оценки эффективности деятельности предприятия в рамках стандарта по управленческому учету «Измерение эффективности предприятия». Стандартом предлагается использование следующих показателей, чтобы оценить эффективность управления компанией: чистая прибыль и прибыль на акцию; денежные потоки; рентабельность инвестиций; остаточный доход; стоимость компании.

Для многих компаний проведение анализа и планирования финансовых показателей - привычная практика. Однако, делать выводы о результатах и эффективности деятельности управляющих компаний,

основываясь исключительно на финансовых показателях невозможно, так как ими характеризуется деятельности компании только в краткосрочной перспективе. В процессе вкладывания средств в предприятие, собственник рассчитывает на получение стабильного дохода в течение достаточно продолжительного периода времени.

Финансовый показатель, позволяющий провести оценку перспектив получения доходов УК в будущем, это ее стоимость. Основными и наиболее существенными недостатками показателей рыночной стоимости компании является большое количество допущений и прогнозов, сделанных в ходе его расчета. Также, с учетом этого показателя можно наиболее полно учитывать все факторы, которые оказывают влияние на эффективность работы предприятия.

Стоит заметить, что используя для оценки результативности и эффективности работы предприятия только финансовые показатели, нельзя заранее провести диагностику многих проблем, например, снижения качества выпускаемых товаров, уровня обслуживания клиентов, эффективности управления персоналом. Так, одни финансовые показатели не способны на полную и всестороннюю оценку эффективность деятельности предприятия, поэтому они должны быть дополнены другими качественными и количественными показателями.

Применение в ЗАО УК «Лидер» экспертных оценок — это суждения группы специалистов, которые высказываются содержательными, качественными и количественными оценками объекта, которые используются в ходе принятия решений.

На практике оценки деятельности компании экспертными оценками использованы в приложении к бизнес-процессам. Набор критериев, который необходим, чтобы оценить бизнес-процесс, должен иметь ряд свойств, которые оправдают его использование. Они характеризуются полнотой, действенностью, разложимостью, не избыточностью и минимальной

размерностью. Обычно, проводя оценку результативности и эффективности бизнес-процесса, основываясь на выделенных критериях, приводится системы балльных оценок, учитывающих весовой коэффициентов. Основной недостаток экспертного метода - субъективизм мнений группы экспертов и ограниченность их суждений. Поэтому наиболее объективная и точная оценка эффективности бизнес-процесса при помощи экспертных оценок должна анализироваться с учетом дополнительной информации.

Чтобы оценить деятельность управляющих компаний используют рейтинговые оценки. Рейтинг проводится регулярно, путем производства мониторинга текущих состояний управляющих компаний,, основываясь на актуальной информации.

Все критерии, в соответствии с которыми оценивается предприятие, могут быть разделены на три группы (A, B, C). Определяя рейтинг управляющих компаний, должен быть учтен опыт работы компании на рынке, квалификация персонала, оценка спектра предоставляемых услуг, клиентская база, репутация компании и т.д. Баллы, которые получает компания, проходят процесс агрегации в рамках каждой группы. Чтобы получить определенный рейтинг, должно быть набрано определенное число баллов во всех трех группах. Наличие высокого рейтинга у компании говорит о ее надежности и уровне качества оказываемых ею услуг.

На сегодняшний день возникает все большее число компании, признающих важность использования смешанной методики, которые включают в себя количественную и качественную оценку деятельности предприятия. С одной стороны, это может быть объяснено стремлением предприятия получить более полное представление об эффективности своей работы, с другой стороны — появлением новых подходов к оценке эффективности.

Концепция системы сбалансированных показателей объединяет в себе все вышеизложенные методы и подходы к анализу эффективности

компании и предлагает оценивать деятельность организации с учетом ее стратегических целей и задач.

В ЗАО УК «Лидер» используется сбалансированная система показателей (ССП) представляет собой инструмент управления, трансформирующих стратегические цели в систему четко поставленных задач и показателей, которые измеряют степень выполнения данных стратегических задач. Система показателей была разработана как система реализации стратегии компании. Она может быть использована для оценки результативности и эффективности деятельности компании.

Достоинством использования ССП является то, что система ориентирована не только на финансовые показатели результативности и эффективности, но и на показатели маркетинговой деятельности (эффективности работы компании на рынках), а также на показатели внутренней среды предприятия (ключевые бизнес-процессы и механизмы их реализации).

Под сбалансированностью показателей ССП понимается их взаимная согласованность как по вертикали (финансы — рынок — бизнес-процессы — механизмы), так и по горизонтали (в рамках отдельных перспектив). Согласованность показателей результативности и эффективности в этом случае обеспечивается наличием причинно-следственных связей, то есть через достижение показателей нижних уровней (перспектив) достигаются целевые значения показателей верхних уровней.

В настоящее время не существует единой методики оценки эффективности и результативности деятельности УК. Оценка может проводиться с позиции собственников самой УК и с позиции собственников управляемого общества. В первом случае отправной точкой является анализ достигнутых целей и результатов деятельности УК, во втором — оценка деятельности УК осуществляется через призму полученных результатов

управляемых обществ, т.е. оценивается эффективность деятельности УК в структуре управления компании или холдинга.

На основании результатов исследования подходов к оценке эффективности и результативности УК предлагается методика оценки работы управляющей компании с позиции собственников управляемой организации, поскольку такой подход позволяет учитывать специфику деятельности УК и наиболее характерные особенности такой компании.

Деятельность управляющей компании и состав ее основных бизнес-процессов определяются количеством и составом функций, передаваемых ей управляемыми предприятиями и организациями.

Первым этапом оценки результативности и эффективности функционирования управляющей компании является оценка ее бизнес-процессов (БП). Рассмотрим более подробно сущность и содержание бизнес-процессов управляющей компании.

Бизнес-процесс: «Обеспечить финансовое управление». Цель процесса — получение финансовых ресурсов в объеме, достаточном для обеспечения эффективной работы управляемого общества. В рамках этого процесса, как правило, осуществляется бухгалтерский и налоговый учет, осуществляются операции с ценными бумагами, разрабатывается и реализуется инвестиционная политика, перераспределяются денежные потоки, обеспечивается финансовый контроль и т.д. Данный процесс также определяет, насколько эффективно и целесообразно финансовые ресурсы трансформируются в основные и оборотные средства подведомственного общества, т.е. выполняются те функции и задачи, которые относятся к финансовому управлению. Для оценки процесса используются показатели: коэффициент текущей ликвидности, рентабельность затрат, рыночная стоимость управляемой компании, прибыль после налогообложения, соотношение периодов оборачиваемости дебиторской и кредиторской

задолженностей, срок окупаемости финансовых вложений, динамика расходов по основным статьям и некоторые другие.

Бизнес-процесс: «Обеспечить стратегическое управление». Целью процесса является выявление перспективных направлений развития управляемых обществ и определение их общекорпоративной стратегии. Стратегическое управление обеспечивает анализ ситуации, планирование основных мероприятий, направленных на увеличение эффективности работы организации, проведение единой инвестиционной, технологической, производственно-хозяйственной, финансовой и научно-технической политики, контроль выполнения запланированных процедур и т.п. Оценка результативности и эффективности процесса представляет собой сложную задачу, поскольку рассматриваемый процесс включает в себя значительное количество факторов, не поддающихся количественной оценке. Состав критериев оценки результативности и эффективности рассматриваемого бизнес-процесса может включать: постановку целей, разработку стратегии, выработку оперативных мероприятий.

Бизнес-процесс: «Обеспечить кадровыми ресурсами». Целью процесса является удовлетворение потребностей управляемых организаций в кадровых ресурсах. В рамках процесса может разрабатываться система материального и морального симулирования сотрудников подведомственных обществ, реализовываться система управления знаниями, кадровое делопроизводство и т.п. Для оценки процесса используются показатели: производительность труда, эффективность инвестиций в персонал, степень удовлетворенности персонала работой, текучесть кадров, качественная и количественная укомплектованность штата и др.

Представленные выше показатели и критерии являются общими, поэтому каждая управляющая компания в зависимости от специфики своей

деятельности и передаваемых функций, выбирает собственные ключевые показатели, на основе которых будет оцениваться бизнес-процесс.

Второй этап предполагает оценку эффективности использования управляющая компания на основе расчета коэффициентов.

Особенность состоит в том, что результатом деятельности является достижение управляемым обществом определенных тактических и стратегических целей. Все показатели эффективности и результативности управляемого общества, для управляющей компании являются показателями результативности и характеризуют результат ее управленческой деятельности. Поэтому для того, чтобы оценить эффективность привлечения управляющей компании, необходимо полученные результаты соотнести с затратами на услуги управляющей компании.

Как известно, управляемая организация выплачивает управляющей вознаграждение за эффективную реализацию переданных ей функций. Расчет суммы вознаграждения основан на принципе экономически обоснованных расходов управляющей компании, которые могут включать заработную плату сотрудников, затраты на осуществление управленческих функций относительно управляемого общества и т.д.

Поскольку главный результат деятельности ЗАО УК «Лидер» - это получаемая прибыль, то можно оценить, сколько рублей дохода принес каждый выплаченный управляющей компании рубль.

2.3 Оценка эффективности деятельности управляющей компании

Оценка эффективности деятельности ЗАО УК «Лидер» проводилось в соответствии с «Методикой оценки эффективности деятельности управляющих организаций, товариществ собственников жилья, жилищных кооперативов и иных специализированных потребительских кооперативов.

организаций, управляющих жилищным фондом» на основании сведений, внесенных в информационную систему в соответствии с Методикой по пяти основным направлениям[14]:

масштабы деятельности,

наличие финансовой устойчивости,

эффективность,

хорошая репутация,

прозрачная деятельность.

Для практических расчетов был взят период 10 месяцев, 20 (15) жилых домов, находящихся под управлением ЗАО УК «Лидер», а также другая необходимая информация для расчетов.

1. Определение изменения общей площади домов:

$$П_{дом.изм} = \frac{210416 - 157962}{157962} \times \frac{12}{10} \times 100\ \% = 39\ (\%) \qquad (2.1)$$

2. Определение изменение количества домов:

3. $$К_{дом.изм} = \frac{20-15}{15} \times \frac{12}{10} \times 100\ \% = 40\ (\%) \qquad (2.2)$$

4. Определение прибыли от деятельности по управлению:

5. $$Пр_{\%} = \frac{166827,6 - 50048,28}{166827,6} \times 100\ \% = 70\ (\%)$$

(2.3)Определение просроченной задолженности жителей за услуги (работы) по управлению:

[14]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.

6. $$З_{упр.\%} = \frac{130 \times 10}{166827,6} \times 100\ \% = 0,77\ (\%)$$ (2.4)

7. Определение просроченной задолженности жителей за предоставленные коммунальные услуги:

8. $$З_{рес.\%.} = \frac{240 \times 10}{166827,6} \times 100\ \%$$ =0,014% (2.5)

9. Определение просроченной задолженности организации перед поставщиками коммунальных ресурсов:

10. $$З_{рсо.\%} = \frac{100 \times 10}{166827,6} \times 100$$ %=0,59 % (2.6)

11. Определение значения показателя объема выполненных работ по ремонту и модернизации:

$$О_{рем.\%} = \frac{220}{166827,6} \times 100\ \%=0,13\%$$ (2.7)

12. Определение объема выполненных работ по благоустройству:

13. $$О_{бу.\%} = \frac{440}{166827,6} \times 100\ \%=0,26\%$$ (2.8)

14. Определение объема привлеченных средств на ремонт, модернизацию и благоустройство:

15. $О_{пр.\%} = \frac{250}{220+440} \times 100\ \%$ =37,9% (2.9)

Определение объема ресурсов, потребляемых по показаниям общедомовых приборов учета:

16. $С_{дом.\%} = \frac{123}{166827,6} \times 100\ \%$=0,73 (2.10)

Определение объема ресурсов, потребляемых на общедомовые нужды:

17. $С_{общ.\%} = \frac{540}{166827,6} \times 100\ \%$=0,32% (2.11)

18. Определение размера доходов, полученных от использования общего имущества дома:

19. $Д_{упр.\%} = \frac{1497}{166827,6} \times 100\ \%$=0,9% (2.12)

13. Определение размера взысканной просроченной задолженности жителей за услуги (работы) по управлению:

$$З_{упр.\%} = \frac{216}{1300} \times \frac{12}{10} \times 100\ \%=19,9\% \quad (2.13)$$

14. Определение размера взысканной просроченной задолженности жителей за коммунальные услуги:

$$З_{рес.\%} = \frac{2400}{4986} \times \frac{12}{10} \times 100\ \%=57,7\% \quad (2.14)$$

15. Определение выплат по искам собственников и жильцов:

$$И_{жит.\%} = \frac{3500 \times 10}{166827,6} \times 100\ \% = 20,9\% \quad (2.15)$$

16. Определение выплат по искам ресурсоснабжающих организаций:

$$И_{рсо.\%} = \frac{1000 \times 10}{166827,6} \times 100\ \% = 5,9\% \quad (2.16)$$

17. Определение показателя текучести кадров:

$$К_{выб.} = \frac{23}{165} \times \frac{12}{10} \times 100\% = 16,7\% \quad (2.17)$$

где текучесть кадров, %;

– численность уволенных за отчетный период сотрудников по причинам текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины), чел.;

– штатная численность (всего) на отчетную дату, чел;

– количество месяцев в отчетном периоде (для организаций, управляющих жилищным фондом, созданных после начала отчетного периода, указывается количество месяцев, в течение которых данная организация осуществляет деятельность), ед.

18. Определение показателя количества несчастных случаев:

$$К_{нс.\%} = \frac{2}{165} \times \frac{12}{10} \times 100\ \% = 1,4\% \quad (2.18)$$

19. Определение показателя количества случаев привлечения организации к административной ответственности:

$$К_{ао.\%} = \frac{1}{20} \times \frac{12}{10} \times 100\ \% = 6\% \quad (2.19)$$

20. Определение значения показателей, предусмотренных подпунктом 5.1 таблицы приложения № 3 к Методике, рассчитывается по следующей формуле:

$$К_{дет.} = \frac{2}{4} \times 100\% = 50\% \quad (2.20)$$

После суммирования всех баллов управляющей компании можно присвоить рейтинг (см. табл.1.1):

В нашем случае ЗАО УК «Лидер» набирает 61 балл, что соответствует рейтингу BBB, а оценка – «выше средней».

Проведенные расчеты и полученная оценка свидетельствуют о том, что в ЗАО УК «Лидер» существуют определенные проблемы, требующие ее решения, а эффективность ее деятельности не доходит до высокой.

ВЫВОДЫ ПО ВТОРОЙ ГЛАВЕ.

1. ЗАО УК «Лидер» осуществляет свою деятельность в соответствии с Федеральными законами, Указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, региональными законодательными актами, другими нормативно-правовыми документами, а также в соответствии с Уставом ЗАО УК «Лидер».

2. Основными факторами, влияющими на эффективность деятельности ЗАО УК «Лидер» являются следующие: работа с населением при управлении домами, организация информационной работы при управлении жилым домом, работа с неплательщиками, организация процесса управления жилым домом, исполнение Плана управления жилым домом, организация предоставления жилищных услуг, финансирование капитального ремонта многоквартирного дома, организация предоставления коммунальных услуг, контроль качества ЖКУ.

3. В ЗАО УК «Лидер» существуют определенные проблемы, требующие ее решения в целях повышения эффективности ее деятельности.

ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ

3.1 Предложения по совершенствованию нормативно-правовой базы деятельности управляющей компании

Как было отмечено в (1.1) деятельность управляющей организации (компании) должна основываться на федеральных законах, указах Президента РФ, постановлениях Правительства РФ, а также региональных нормативно-правовых актах. Однако, в настоящее время еще имеются определенные нестыковки и несоответствия в отдельных положениях федеральных законов, в части касающейся деятельности управляющей компании.

Так, например, в соответствии с изменениями в Жилищный кодекс РФ, которые были внесены Федеральным законом от 21.07.2014 № 255-ФЗ до 1 апреля 2015 года (ч. 5 ст. 7), собственники помещений в многоквартирных домах (МКД), при выборе непосредственного управления таким домом обязаны провести общее собрание собственников и принять решение о выборе иного способа управления[15].

При этом, если собственниками помещений это решение не принято или собрание не проводилось, то орган местного самоуправления обязан объявить о проведении открытого конкурса по отбору управляющей организации и провести этот конкурс в течение одного месяца.

Необходимость этих изменений возникла в связи с тем, что многие управляющие организации стали использовать непосредственное управление для снижения риска банкротства при недосборе платы за коммунальные услуги. Получается, что домом непосредственно управляла УО. А как показывает практика у управляющих организаций мало действенных рычагов воздействия на должников. Что касается ресурсоснабжающих организаций, то они оправданно требуют полной оплаты потребленных в доме воды, электроэнергии и газа. Непосредственное управление позволяло управляющим организациям не отвечать перед ресурсоснабжающими организациями за долги населения.

Гражданский кодекс вводит новое для собственников понятие – «товарищества собственников недвижимости» (ТСН). А глава 4 Гражданского кодекса РФ не предусматривает такого понятия, как ТСЖ. Соответственно, новые ТСЖ создаваться не могут, а вместо них собственники помещений в МКД могут создавать только ТСН.

ТСН дает возможность объединяться в одну структуру собственникам жилья и владельцам нежилых помещений в офисных и торговых зданиях, чтобы сообща решать вопросы управления недвижимостью. Ранее такая

[15] ФЗ от 21.07.2014 № 255-ФЗ.

возможность существовала только для объединения собственников жилых и нежилых помещений в МКД.

В такой ситуации существующие сегодня ТСЖ столкнутся с необходимостью переоформления в новую форму объединения. Сейчас такая необходимость возникла в первую очередь для домов, переходящих с непосредственного способа управления на ТСЖ.

В связи с этим **предлагается**, внести дополнения в действующее законодательство (см.рис.3.1), а именно:

1. Дать ТСН право на льготу по налогу на добавленную стоимость при реализации коммунальных услуг.

2. Дать ТСН право управлять МКД и открывать специальные счета для накопления средств на капремонт своего дома.

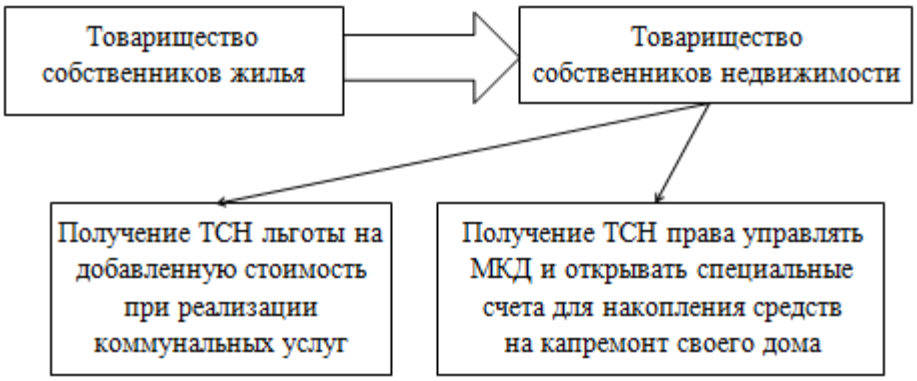

Рис.3.1 Предложения по внесению изменений в действующее законодательство.

Данная мера позволит:

1. Укрепить финансовую устойчивость управляющей организации (ТСН).
2. Гарантировать накопление средств на капитальный ремонт своего дома.

В условиях возникших противоречий между Жилищным кодексом и Гражданским кодексом, представляется необходимым законодательно устранить данное противоречие.

В целях устранения данных противоречий, автором **предлагается**, прописать в Жилищном кодексе термин «Товарищество собственников недвижимости» и определить трактовку следующих понятий:

товарищества собственников недвижимости;

создания и государственной регистрации товарищества собственников недвижимости;

прав товарищества собственников недвижимости;

обязанностей товарищества собственников недвижимости;

реорганизации товарищества собственников недвижимости;

ликвидации товарищества собственников недвижимости;

объединения товариществ собственников недвижимости;

членства в товариществе собственников недвижимости;

органов управления товарищества собственников недвижимости;

общего собрания членов товарищества собственников недвижимости;

порядка организации и проведения общего собрания членов товарищества собственников недвижимости;

правления товарищества собственников недвижимости;

обязанностей правления товарищества собственников недвижимости;

председателя правления товарищества собственников недвижимости;

ревизионной комиссии (ревизора) товарищества собственников недвижимости;

средств и имущества товарищества собственников недвижимости;

хозяйственной деятельности товарищества собственников недвижимости.

Данная мера позволит с одной стороны законодательно закрепить термин «товарищество собственников недвижимости», а с другой стороны регламентировать деятельность такого способа управления МКД, как ТСН.

Таким образом, в целях совершенствования нормативно-правовой базы деятельности управляющей компании, предлагается внести изменения и дополнения в действующее законодательство, которые позволят совершенствовать деятельность управляющей организации. Данные изменения необходимо вносить на федеральном уровне путем внесения изменений и дополнений в Жилищный кодекс РФ и приведение его содержания в соответствие с некоторыми положениями Гражданского кодекса РФ. Такие меры могут лечь в основу повышения эффективности деятельности управляющих компаний.

3.2 Предложения по повышению эффективности деятельности управляющей компании

Как было отмечено в (1.2), значительное влияние на эффективность деятельности управляющей организации (компании) оказывают внешние и внутренние факторы. При этом, большее влияние оказывают именно внутренние факторы к которым относятся работа с населением при управлении домами, включающая организацию информационной работы при управлении жилым домом и работу с неплательщиками, и организация процесса управления жилым домом, включающая план управления жилым домом, организацию предоставления жилищных услуг, финансирование органами местного самоуправления капитального ремонта многоквартирного дома, организацию предоставления коммунальных услуг и контроль качества ЖКУ.

В целях снижения влияния внутренних факторов на эффективность деятельности управляющей компании автором **предлагается**:

1. В вопросах работы с населением при управлении домами:

При организации информационной работы при управлении многоквартирным домом потребителям услуг (собственникам жилья) предоставлять информацию следующего содержания:

сообщение потребителям о планировании и проведении любых организационных мероприятий с целью повышения заинтересованности собственников помещений в самостоятельном управлении домом, в проявлении активности по решению жилищно-коммунальных вопросов, в отношении к общедомовой собственности как к «своей»;

о взаимодействии с потребителями услуг для более эффективной организации работы, контроля качества, получения информации по каналам обратной связи;

работа по разъяснению ответственности жильцов за качество среды их обитания, их прав и обязанностей, связанных с владением ими жильем;

о целях и основных функциях управления домом (благоприятные и безопасные условия проживания граждан, надлежащем содержании общего имущества в многоквартирном доме, решении вопросов пользования указанным имуществом, а также предоставлении коммунальных услуг гражданам, проживающим в доме);

об участии собственников в управлении домом;

о разъяснении функций должностных лиц, управляющих домом (управляющей компании, ТСЖ, непосредственное управление домом собственниками помещений), и взаимоотношениях между ними и рядовыми жителями дома;

о выгоде от самоуправления, дающей возможность прямо влиять на собственные затраты (оплата может производиться по факту потребления, а не по нормам, что сокращает оплату электроэнергии, теплоэнергии и воды на сумму перерасхода), кроме того, при этом возникает возможность свободного выбора эксплуатирующих организаций и соответствующих расценок на их услуги;

о возможности обеспечения собственной безопасности в доме и осуществления совместного контроля над соблюдением собственниками, нанимателями, арендаторами правил пользования жилыми и нежилыми помещениями;

о механизме и порядке реализации возможности использования общего имущества (внутридомовой и придомовой территории общего пользования) по усмотрению собственников, например, для получения дополнительного дохода и использования его для общих нужд жильцов.

С целью эффективного проведения информационной работы автором **предлагается:**

оборудовать каждую парадную информационными щитами с такой информацией;

создать интернет-сайт управляющей компании, где размещать как общую информацию, так и информацию правового характера. Размещение в интернете такого сайта представляется весьма перспективных с учетом того, что значительная часть населения имеет доступ к интернету;

разработать реально «работающий» график приема граждан по личным вопросам должностными лицами управляющей компании, в том числе и самого директора управляющей компании.

С целью совершенствования взаимодействия между гражданами и управляющей компании, автором **предлагается** внедрить в деятельность управляющих компаний мероприятия по разъяснению жильцам домов о необходимости избрания на собраниях жильцов дома актива дома (парадной), в составе 3-4 человек в составе. Такие мероприятия предусмотрены в Постановлении Правительства Санкт-Петербурга от 22.05.2013 № 353 (ред. от 26.03.2014) «О программе «Безопасный город. Комплексные меры по профилактике правонарушений в Санкт-Петербурге» на 2013-2016 годы».

Такой опыт имеется в деятельности одной из управляющих компаний в Санкт-Петербурге, где жильцы одного из домов выбрали на общем собрании актив дома (старших по подъездам и их помощников), тесно взаимодействуют с управляющей компанией по проведению совместных мероприятий - субботников, контролю состояния подвальных помещений дома, контроль содержания общедомового имущества. Однако необходимо отметить, что в данном отдельном случае инициатива исходила не от управляющей компании, а от жильцов дома. Подобная деятельность приносит свои положительные результаты: общедомовое имущество в течении трех лет (с 2012 по 2015 гг., с момента начала заселения вновь построенного дома) содержится в отличном состоянии, в целях безопасности жильцами самостоятельно спланирована и установлена система видеонаблюдения и т.д.). Управляющая компания при проведении мероприятий по облагораживанию придомовой территории снабжает жителей необходимым инвентарем и если необходимо и автотранспортом для вывоза отходов после проведенных работ. Примечательно, что и сами жители участвуют в проведении информационной работы о проведении подобных мероприятий. Ежемесячно проводятся собрания жильцов дома, на которых принимаются соответствующие решения, ведутся протоколы таких собраний. В случае необходимости жильцы дома обращаются в управляющую компанию для решения различных вопросов, касающихся жилищно-коммунальных услуг, содержания общедомового имущества, текущего ремонта и т.д.

Подобный положительный опыт показывает, что взаимодействие управляющей компании и граждан в вопросах управления может способствовать повышению эффективности деятельности управляющей компании.

Однако, следует отметить, что зачастую организации ЖКХ не заинтересованы повышать информированность населения, так как это

может привести к необходимости проведения изменений в их деятельности, что, в свою очередь, приведет к дополнительным затратам.

В то же время, как утверждают ведущие мировые эксперты в области развития регионов и отраслей экономики (например, М. Портер), формирование «требовательного спроса» со стороны потребителей является необходимым условием появления эффективной системы взаимосвязанных бизнесов[16]. Иначе говоря, до тех пор, пока население не будет самостоятельно требовать повышения качества жилищно-коммунальных услуг, у организаций не будет стимулов к совершенствованию своей деятельности.

Таки образом, повышение информированности потребителей позволит им более результативно защищать свои права и оказывать воздействие на качество услуг.

Для повышения информированности населения необходимо использовать следующие принципы:

— постоянно снабжать всех жильцов дома как можно более полной информацией о работе лиц, управляющих домом и ее результатах;

— организовать работу так, чтобы жители дома всегда знали, куда и по каким вопросам они могут обратиться, где получить нужную информацию и помощь;

— всегда «быть на связи» с жильцами, вести непрерывное двухстороннее общение с ними, обсуждать проблемы и пути их решения, интересоваться их мнением по поводу проводимых изменений.

Работа с неплательщиками:

---

[16] Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. — New York: The Free Press, 1980 (2nd ed. — New York: Free Press, 1998. — 397 p. — ISBN 978-0-684-84148-9); ***русск. пер.*:** Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина; — М. : «Альпина Паблишер», 2011. — 454 с. — ISBN 978-5-9614-1605-3.

В целях эффективной организации работы с долгами автором **предлагается** осуществлять комплексные меры, основанные главным образом на снижении и предупреждении задолженности. При этом, иметь в виду, что такая работа должна проводиться с задолженностью, которая возникла относительно недавно. Долгосрочную задолженность взыскать гораздо сложнее.

Целью данной деятельности считать увеличение собираемости платежей за ЖКУ, достаточных для покрытия издержек деятельности и получения прибыли.

Деятельность по выявлению задолженности можно представить в виде следующей схемы (см. рис. 3.2).

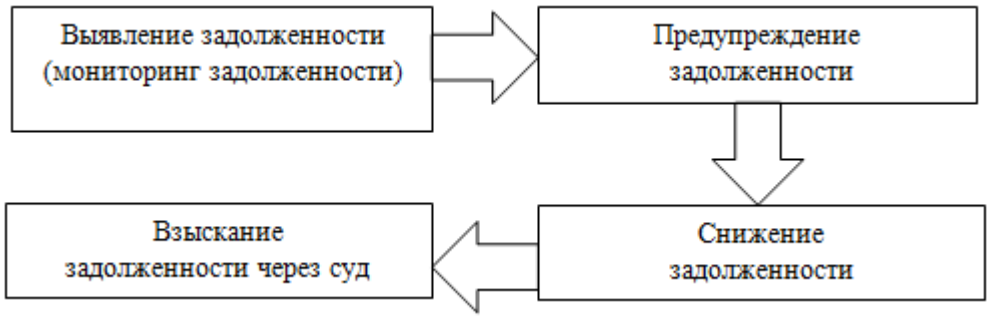

Рис.3.2 Схема работы с должниками платежей за ЖКУ

Кроме того, в целях эффективного проведения данной работы, автором **предлагается** вести ее в следующих направлениях:

1) проведение общих мероприятий по предупреждению задолженности;

2) оповещение должников;

3) проведение личных приемов должников должностными лицами управляющей компании;

4) заключение с должниками соглашений о погашении задолженности;

5) определение мер договорной ответственности и предсудебного воздействия.

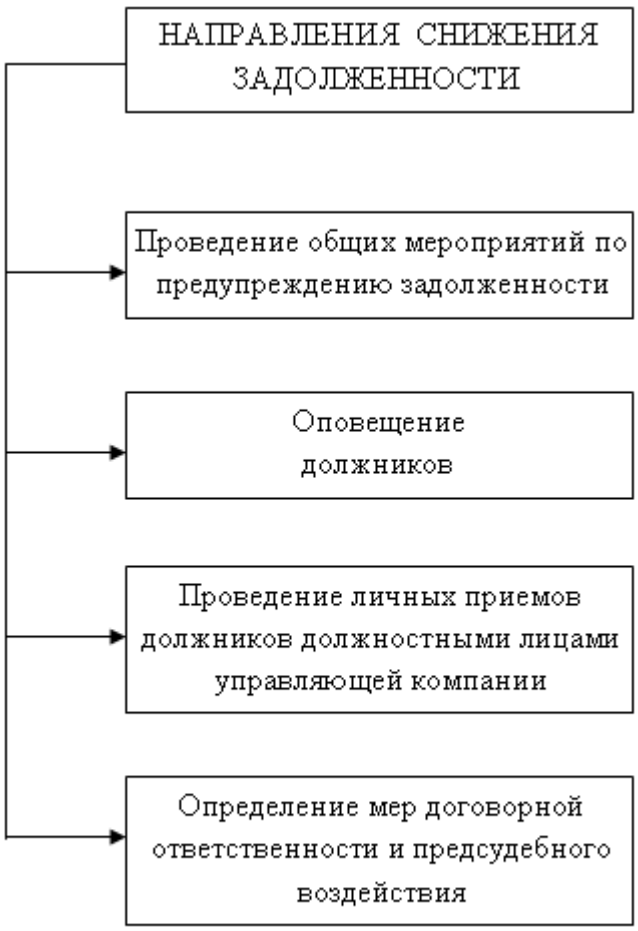

Рис. 3.3 Направления снижения задолженности

Таким образом, проведение мероприятий по снижению задолженности позволит увеличить собираемость платежей за ЖКУ, покрывать издержки деятельности и получать прибыль.

2. В вопросах организации процесса управления домами:

План управления многоквартирным домом составляется на один год.

Годовой план необходим для того, чтобы и собственники, и лица, управляющие многоквартирным домом (ТСЖ, УО), правильно понимали общие цели и задачи, которых они собираются достичь при совместных усилиях. Для этого УО и ТСЖ готовят проект плана управления, а собственники помещений его утверждают. В результате поправок и обсуждений возникает цель, которую каждый из участников должен воспринять как выработанную им и необходимую для исполнения. Таким образом, годовой план управления многоквартирным домом — это план реализации мероприятий (действий), направленных на управление многоквартирным домом в рамках календарного года с указанием стоимости мероприятий, ответственных лиц за их выполнение и рисков при их осуществлении, а также конечного результата деятельности.

В целях эффективной разработки плана автором **предлагается** при разработке годового плана управления домом определять следующие моменты:

1) конкретные мероприятия или действия, которые предстоит выполнить в текущем году лицу, управляющему домом (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 предписания законодательства;

2) стоимость каждого мероприятия или действия, заложенного в плане (бюджет мероприятия или действия);

3) сроки выполнения мероприятий (действий);

4) лица, ответственные за качественное и своевременное выполнение указанных в плане мероприятий (действий);

5) планируемый результат, эффект от каждого мероприятия или действия;

6) возможные риски, возникающие при реализации мероприятий, и пути их предупреждения.

При этом необходимо строго соблюдать процесс составления годового плана, который включает ряд последовательных этапов. К ним относятся:

1) составить перечень всех работ, требуемых к производству учитывая техническое состояние дома и согласно Правилам и нормам технической эксплуатации жилищного фонда, которые устанавливает постановление Государственного комитета Российской Федерации по строительству и жилищно-коммунальному комплексу от 27 сентября 2003 г. № 170;

2) определить состав работ, учитывая функции лица, который осуществляет управление многоквартирным домом;

3) определить стоимость всех сформированных работ;

4) определить годовой бюджет дома, выявить дополнительные источники финансирования работ;

5) уточнить плана мероприятий на год, сопоставляя список работ с бюджетом дома;

6) детализировать план мероприятий на год;

7) определить ответственные лица и состав необходимых специалистов;

8) определить риски и способы их решения;

9) оформить годовой план управления.

Предоставление жилищных услуг.

Одним из основных направлений деятельности управляющих организаций, осуществляющих управление многоквартирными домами (УК, ТСЖ, ЖК, ЖСК, собственники), является предоставление жилищных услуг потребителям (собственникам помещений и нанимателям).

Жилищные услуги — это услуги и работы по текущему содержанию и ремонту общего имущества дома (в т.ч. услуги по управлению домом).

Перечень жилищных услуг определен в соответствии с Правилами и нормами технической эксплуатации жилищного фонда, утвержденными постановлением Госстроя России от 27 сентября 2003 г. № 170 (содержат расширенный перечень работ (услуг), периодичность их выполнения (оказания)) и Правилами содержания общего имущества в многоквартирном доме, утвержденными постановлением Правительства РФ от 13 августа 2006 г. № 491 (содержат состав работ и требования к ним).

В целях эффективного предоставления жилищных услуг при их реализации автором **предлагается** учитывать следующие факторы:

состав, конструктивные особенности, степень физического износа и технического состояния общего имущества;

геодезические и природно-климатические условия расположения многоквартирного дома;

требования санитарных, пожарных и иных обязательных норм законодательства Российской Федерации.

Учет данных факторов позволит более эффективно реализовать жилищные услуги и спланировать расходы по ним.

Финансирование органами местного самоуправления капитального ремонта многоквартирного дома.

Одной из основных проблем, отчетливо обозначившихся в связи с вступлением в силу с 1 марта 2005 г. ЖК РФ, является проблема финансирования капитального ремонта жилых домов.

Следует отметить, что капитальный ремонт общего имущества в многоквартирном доме в соответствии со ст. 154 ЖК РФ проводится за счет собственников жилищного фонда. Вместе с тем существующая российская реальность такова, что при наблюдающихся темпах роста строительства нового жилья степень изношенности жилищного фонда в Российской

Федерации составляет 70%, т.е. для финансирования капитального ремонта нужны средства.

С 2015 года в РФ начал действовать механизм такого финансирования, который заключается в ежемесячных отчислениях граждан в «Фонд – региональный оператор капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах» из расчета 2 руб. за квадратный метр.

Однако, при такой системе существует один важный недостаток: денежные средства поступают на счет Фонда, а не на специальный счет дома. Есть вероятность того, что накопленные за многие годы средства будут перераспределены по другим направлениям, а когда наступит время проведения капитального ремонта конкретного дома, таких средств может не хватить или их может не быть на счету вообще.

В сложившихся условиях, в целях эффективного управления средствами на капитальный ремонт автором **предлагается** разрешить открывать специальные счета на каждый дом для перечисления на них средств. Жители будут знать, что взнос на капитальный ремонт, которые они уплачивают, поступает именно на счет данного дома, в котором они проживают. Предлагаемое положение необходимо закрепить законодательно, а также законодательно определить и степень ответственности организаций, ответственных за накопление средств на капитальный ремонт. При этом определить, что данные средства могут быть использованы только по назначению Важно также определить на законодательном уровне, что объем накопленных средств должен корректироваться с учетом размера инфляции.

Организация предоставления коммунальных услуг.

Одним из важнейших направлений деятельности лица, осуществляющего управление многоквартирным домом, в соответствии со ст.161 ЖК РФ является обеспечение собственников помещений и граждан,

проживающих в доме, качественными коммунальными услугами в необходимом объеме.

Ресурсоснабжающая организация (РСО) — юридическое лицо независимо от организационно-правовой формы, а также индивидуальный предприниматель, осуществляющие продажу коммунальных ресурсов.

Исполнителем признается юридическое лицо или индивидуальный предприниматель, предоставляющие коммунальные услуги, производящие или приобретающие коммунальные ресурсы и отвечающие за обслуживание внутридомовых инженерных систем, с использованием которых потребителю предоставляются коммунальные услуги. Исполнителем могут быть управляющая организация, товарищество собственников жилья, жилищно-строительный, жилищный или иной специализированный потребительский кооператив, а при непосредственном управлении многоквартирным домом собственниками помещений — иная организация, производящая или приобретающая коммунальные ресурсы.

Потребителем является гражданин, использующий коммунальные услуги для личных, семейных, домашних и иных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности.

В целях повышения эффективности предоставления коммунальных услуг, автором **предлагаются** возможные варианты действий управляющей компании, к которым можно отнести следующие:

учитывать в договорах с гражданами (об управлении или о предоставлении коммунальных услуг) возможность приостановления или ограничения предоставления КУ (горячей воды, электричества) через 1 месяц после письменного предупреждения (уведомления) потребителя в случае неполной оплаты им коммунальных услуг, превышающей шесть ежемесячных размеров платы (п. 80 Правил предоставления коммунальных услуг);

ресурсосбережение и установка приборов учета и контроль ресурса таких приборов с учетом их своевременной замены по истечении срока службы;

устойчивые договорные отношения с РСО.

Такие меры позволят в определенной степени сократить расходы и привести предоставление коммунальных услуг в соответствие с требованиями потребителей услуг и требованиями нормативно-правовых актов.

Контроль качества жилищно-коммунальных услуг.

Контроль качества жилищно-коммунальных услуг является неотъемлемой частью процесса управления жилым домом.

Качество предоставляемых услуг и выполняемых работ должно соответствовать требованиям собственников помещений, Правилам и нормам технической эксплуатации жилищного фонда, утвержденным постановлением Госстроя России от 27 сентября 2003 г. № 170, Правилам содержания общего имущества в многоквартирном доме, утвержденным постановлением Правительства РФ от 13 августа 2006 г. № 491, требованиям государственных стандартов, условиям заключенных договоров и иной документации согласно действующему законодательству.

Качество предоставления жилищно-коммунальных услуг поставщиков контролируют организации, осуществляющие управление многоквартирным домом (управляющие компании, товарищества собственников жилья, жилищные, жилищно-строительные кооперативы) по заключенным договорам с участием потребителей услуг — собственников и нанимателей жилых помещений. Собственники могут также осуществлять контроль качества самостоятельно.

Автором **предлагает** введение методики учета непредоставления коммунальных услуг или их предоставления ненадлежащего качества.

1. Собственнику (нанимателю) помещения (потребителю) при обнаружении факта непредоставления коммунальных услуг или предоставления их, но в ненадлежащем качестве, следует уведомить об этом органы аварийно-диспетчерской службы исполнителя (ТСЖ, управляющая организация) либо иной службы. Исполнителю необходимо своевременно донести информацию до собственников помещений относительно координат и контактных телефонах для приема заявок. Данные сообщения могут быть сделано в устной (по телефону) или в письменной форме. При этом потребителю необходимо сообщить свои фамилию, имя и отчество, точный адрес проживания, а также вид непредоставленной (предоставленной ненадлежащего качества) коммунальной услуги.

2. Сотрудниками аварийно-диспетчерских служб необходимо сообщить потребителю информацию о лице, которое приняло заявку (фамилия, имя и отчество), а также регистрационный номер заявки и время ее приема.

3. Если сотрудник аварийно-диспетчерской службы в курсе причин непредоставления коммунальных услуг либо их предоставления ненадлежащего качества, то он должен сообщить о них обращающемуся потребителю. Также, лицом, принявшим заявку, должна быть сделана отметка в журнале регистрации заявок. Журнал, где фиксируются факты непредоставления коммунальных услуг или предоставления их ненадлежащего качества, является прямым доказательством основания для процедуры перерасчета платежей за услуги.

4. Если причины непредоставления коммунальных услуг либо их предоставления ненадлежащего качества неизвестны, то потребитель согласовывает время и дату для установления факта непредоставления коммунальных услуг либо проверки качества предоставления коммунальных услуг.

5. Сотрудниками аварийно-диспетчерских служб, представителями от управляющих организаций (ТСЖ) осуществляется проверка, в соответствии с результатами которой должен быть составлен акт о непредоставлении услуг или предоставлении услуг ненадлежащего качества в двух экземплярах. Этот акт подписывает потребитель (или его представитель) и исполнитель (или его представитель). Один экземпляр забирает потребитель (или его представитель), другой — забирает исполнитель.

Дата начала непредоставления коммунальных услуг или их предоставления ненадлежащего качества определяется:

время обращения потребителя в органы аварийно-диспетчерской службы с заявкой о факте непредоставления коммунальных услуг или предоставления коммунальных услуг ненадлежащего качества;

время, которое указано в акте, составляющимся самим исполнителем, при выявлении исполнителем факта предоставления коммунальных услуг ненадлежащего качества;

время начала предоставления коммунальных услуг ненадлежащего качества, которое фиксирует коллективный (общедомовой), общий (квартирный) или индивидуальный прибор учета, — при фиксации предоставления коммунальных услуг ненадлежащего качества приборами учета.

Акт о непредоставлении коммунальных услуг или предоставлении услуг ненадлежащего качества — это прямо основание для проведения процедуры перерасчета размера платы за коммунальные услуги, а также для уплаты исполнителем неустойки за нарушение своих обязательств в размере, который устанавливают федеральные законы и договора.

Правительство РФ в рамках своего постановления от 13 августа 2006 г. № 491 устанавливает перечень оснований и порядка изменения размеров платы за статьи по содержанию и ремонту жилых помещений (жилищных услуг) при оказании услуг и выполнения работ ненадлежащего качества и

(или) с перерывами, которые превышают нормативы установленной продолжительности.

В качества результата по контролю качества жилищно-коммунальных услуг будет введение ряда штрафных санкций по ненадлежащему исполнению обязательств в рамках договоров и понижение уровня платежей потребителей за жилищно-коммунальные услуги, которые были предоставлены не в полном объеме. В этих введениях есть заинтересованность в первую очередь управляющих компаний, а от этого зависит эффективность их деятельности в целом.

3.3 Предложения по оценке эффективности деятельности управляющей компании

Автором **предлагается** следующий подход к оценке эффективности деятельности управляющей компании, который заключается в том, что оценка экономических результатов деятельности управляющей компании (производство и предоставление ЖКУ) является рыночной мерой и будет не полной. Для полноты оценки эффективности деятельности необходимо учитывать не только технологическую, но и социальную составляющую.

С экономической точки зрения эффективность деятельности управляющей компании по управлению ЖКХ связана с экономической эффективностью (Э) и определяется соотношением полученного результата, эффекта, выручки от реализации по всем совокупным затратам или издержкам на производство ЖКУ.

Эффективным в широком смысле считается такое управление, при котором достигаются цели организации. Цели представителей коммерческих предприятий или бизнес-структур не всегда совпадают с цепями органов местного самоуправления и населения. Бизнес стремится к максимальным ценам на ЖКУ, а органы власти и управления, защищая интересы населения, должны бороться за установление минимальных цен.

Поэтому, эффективность деятельности управляющей компании по управлению ЖКХ помимо экономической эффективности определяется еще и социальной эффективностью, которая отражает результативность общественного процесса в цепом.

Для измерения социальной эффективности используются самые разные показатели: экономические, социально-бытовые, социально-демографические, социально-гуманистические и др.

Показателями социальной эффективности в ЖКХ могут быть доступность и комфортность жилья, обеспеченность жильем в расчете на семью, качество и стоимость оказываемых услуги др.

Главный критерий социальной эффективности в ЖКХ - максимальное удовлетворение потребностей населения в ЖКУ при минимальных ценах, что не всегда совпадает с интересами бизнеса (управляющей компании). Для достижения баланса интересов необходимо стремиться к социально-экономической эффективности.

Социально-экономическая эффективность (СЭЭ) деятельности управляющей компании в управлении ЖКХ является интегрированным показателем средней доходности управляющей компании или стоимости ЖКУ по отношению к средней доле затрат (З) на оплату ЖКУ в совокупном доходе семей:

$$СЭЭ = Э / З \quad (3.1)$$

Жилищно-коммунальные услуги являются важнейшей составляющей частью всех систем, предназначенных для жизнеобеспечения населения и достижения соответствующего уровня качества предоставляемых услуг.

Процесс достижения качества предоставленных жилищно-коммунальных услуг должен быть оптимизирован с затратами на их предоставление, этим обуславливается монопольное положение

организаций, которые функционируют в рамках рынка жилищно-коммунальных услуг.

Эффективной системой качества должны быть удовлетворены запросы и ожидания потребителей и должна быть обеспечена защита интересов поставщиков (исполнителей) услуг. Правильно структурированная система качества - это надёжное средство в процессе проведения оптимизации затрат и управления качеством. Предоставленные качественные услуги должны быть выгодными и способствовать сокращению рисков.

Дать полную гарантию потребителям определенного качества жилищно-коммунальных услуг можно исключительно в рамках структурированных систем сертификации жилищно-коммунальных услуг, которые предоставляют потребителя жилищно-коммунальные предприятия (управляющие компании) по договору.

Согласно постановлению Правительства РФ от 06.05 2011 г. № 354 «О предоставлении коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домов» были утверждены Правила по предоставлению коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домов, а также закреплены требования к качеству коммунальных услуг.

Классический метод управления отраслью ЖКХ, активно реализуемый в нашей стране в течение последних лет, зачастую считается недостаточно гибким, имеющим чрезвычайно нормативный характер.

Основной недостаток методов - функциональная ориентации и строгая регламентация процессов управления, а не их результатов.

Таким образом, чтобы повысить эффективность деятельности управляющих компаний **необходимо**:

1. Учитывать ее особенности в рамках регионального уровня.

2. Учитывать нестабильную обстановку в секторе и его структуру внутренней неоднородности.

3. Принимать во внимание фактор высокой чувствительности к внешним условиям.

4. Осуществлять процесс внедрения систем управления за качеством жилищного сервиса проводя реализацию проектов по созданию в отдельных регионов РФ шаблонных управляющих компаний, базирующихся на уже действующих организаций, которые управляют многоквартирными домами.

5. Внедрять полученный опыт на территории России с целью создания более эффективных форматов бизнеса по управлению многоквартирными домами, где будут оптимально сочетаться высокие финансовые результаты данной категории предпринимательства с высокими параметрами стандартов качества услуг, которые предоставляются жильцами управляемых домов. В рамках указанного формата может быть выстроен бизнес, имеющий долгосрочную основу и с максимальную финансовую отдачу собственникам и управляющим организациям.

ВЫВОДЫ ПО ТРЕТЬЕЙ ГЛАВЕ:

1. С целью усовершенствования деятельности управляющих компаний в рамках нормативно-правовых баз, необходим процесс внесения изменений и дополнений в действующие нормы законодательства, с помощью которых может совершенствоваться деятельность управляющих организаций и которые станут основой для повышения их эффективности.

2. В качества результата по контролю качества жилищно-коммунальных услуг будет введение ряда штрафных санкций по ненадлежащему исполнению обязательств в рамках договоров и понижение уровня платежей потребителей за жилищно-коммунальные услуги, которые были предоставлены не в полном объеме. В этих введениях есть заинтересованность в первую очередь управляющих компаний, а от этого зависит эффективность их деятельности в целом.

3. С целью повышения эффективности деятельности управляющих компаний может быть внедрена система по управлению качеством жилищного сервиса.