

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ В ЖИЛИЩНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

*Работа представлена кафедрой экономики
Уфимской государственной академии экономики и сервиса.
Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор Н. З. Солодилова*

Эффективность управления в жилищной сфере приобретает особую значимость в условиях трансформации экономики. В статье указаны реальные пути и ряд практических мер по ее повышению.

Management efficiency in the housing sphere acquires special importance in the conditions of economy transformation. The author of the article specifies real ways and some practical measures to increase it.

Система жилищных отношений в советские годы характеризовалась жестким государственным регулированием и доминированием государственной собственности. Уровень участия населения в оплате издержек предприятий по обслуживанию жилищного фонда был очень низок. Его платежи в 1992 г. обеспечивали менее 0,5% от реальных затрат на содержание и ремонт жилья и около 2% – на коммунальные услуги¹. Предприятия были планово-убыточными и получали дотации от государства. В отрасли действовал затратный, неэффективный механизм управления. В такой ситуации ее реформирование и перевод на рыночные условия хозяйствования стали необходимыми мерами, направленными на развитие эффективных форм управления, которые смогут обеспечить надежность работы предприятий и баланс интересов производителей и потребителей жилищных услуг.

В целях повышения эффективности управления проводится демонополизация жилищного хозяйства. Большая часть объектов государственной собственности была передана в муниципальную собственность городов и районов. Кроме того, приватизация жилья формирует ранее отсут-

ствующий класс собственников частного жилищного фонда. Эти перемены активизируют процесс участия организаций различных форм собственности в управлении жилищным хозяйством и развитие в нем рыночных отношений. Соблюдение принципа эффективности управления, заключающегося в достижении установленной цели с оптимальными издержками, осуществляется:

- замещением административных отношений экономическими;
- достижением рыночных договорных отношений между собственниками жилья и жилищной управляющей организацией;
- формированием равных прав субъектов хозяйствования всех форм собственности;
- развитием конкурентных отношений в сфере управления жилищным хозяйством и предоставления жилищных услуг.

В основу повышения эффективности управления жилищным фондом положено рациональное разделение функций:

- собственника – за содержание своего имущества, определение целей управления и источников финансирования поставленных целей;
- управляющей организации – за планирование и организацию работ, обеспечивающих реализацию поставленных целей;

- подрядных организаций – за качество выполнения работ, заказанных управляющей организацией.

Практически цель достигается управляющей организацией путем договорных связей, формируемых на конкурентных началах. Собственники же должны выбирать ту организацию, которая реализует поставленные перед ней задачи при минимальных финансовых ресурсах. Соответствующая схема управления жилищным фондом представлена на рис. 1.

Ее реализация повышает эффективность управления, минимизирует стоимость содержания жилой недвижимости и обеспечивает необходимое качество прежде всего через развитие конкуренции в тех областях жилищного хозяйства, где это возможно. При этом потенциально конкурентными видами деятельности являются как работа по управлению жилищным фондом, так и деятельность подрядных организаций по предоставлению жилищных услуг.

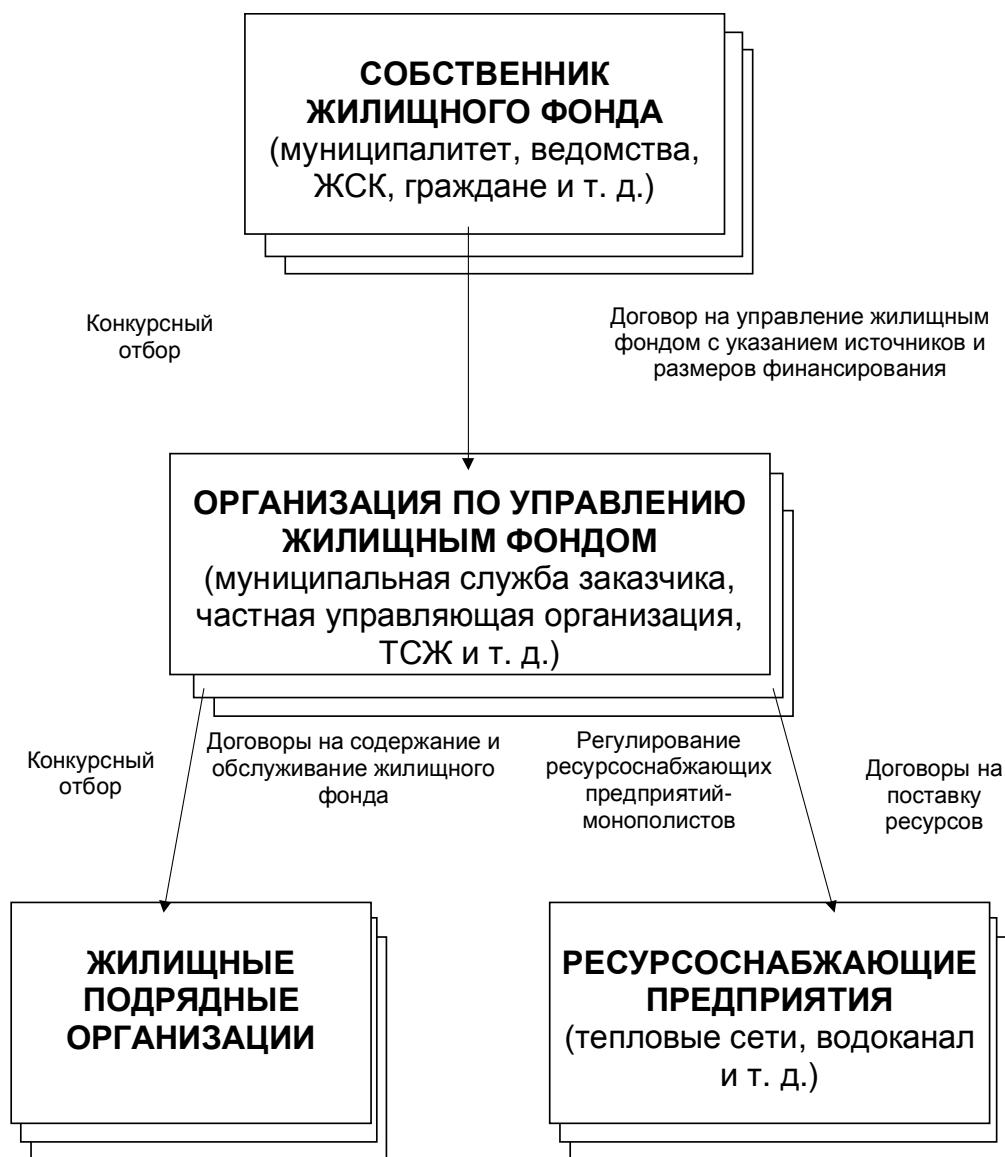


Рис. 1. Оптимальная схема управления жилищным фондом

Развитие конкуренции в сфере обслуживания жилищного фонда открывает доступ различным организациям в эту область деятельности. Но то обстоятельство, что производственный сектор представлен в основном муниципальными унитарными предприятиями, препятствует активному выходу частных структур на рынок жилищных услуг. При распределении объемов производства и поставки услуг предпочтение со стороны органов власти, как правило, отдается муниципальным предприятиям.

Основная причина этого в том, что руководители многих частных компаний и фирм не готовы предложить какую-либо эффективную модель управления из-за отсутствия соответствующих знаний, производственного опыта и материальной базы. Поэтому эффективную систему управления целесообразно строить на базе действующих организационных схем путем акционирования и разукрупнения муниципальных и государственных предприятий жилищного хозяйства. Это обеспечит равные юридические права для всех участников рынка и создаст условия для привлечения частного капитала.

Но при решении на местах вопроса о преобразовании системы управления жилищным хозяйством в целях повышения его эффективности более дальновидно избрать поэтапный подход, избегая радикальных действий. Нельзя ломать существующую структуру, пока не созданы и не опробованы зачатки иной структуры.

Показательным в этом отношении является опыт работы по повышению эффективности управления в жилищном хозяйстве г. Уфы Республики Башкортостан.

До 1995 г. в городе действовали производственные тресты жилищного хозяйства (ПТЖХ), в состав которых входили как административно-управленческий персонал, так и непосредственные исполнители работ – жилищные эксплуатационные участки (ЖЭУ). В целях разделения функций управления и обслуживания проводилась

реорганизация одного из жилищных трестов в форме выделения. Это означает, что из состава юридического лица выделяется несколько юридических лиц. В нашем случае это муниципальное унитарное предприятие «Управление жилищного хозяйства» (МУП УЖХ) Советского района – заказчик и 12 муниципальных унитарных жилищных ремонтно-эксплуатационных предприятий (МУЖРЭП), ООО «Комфорт» – подрядчики по оказанию услуг населению. Их деятельность строилась на договорных отношениях. Для повышения эффективности управления служба заказчика вводила пообъектный учет жилищного фонда, организовывала жесткий контроль за качеством работ подрядчиков, проводила систематическую работу по снижению непроизводительных затрат и увеличению объема оказываемых услуг как населению, так и сторонним организациям. МУП УЖХ создало в своем составе несколько хозрасчетных участков, доход от деятельности которых остается на предприятии. МУЖРЭП в целях экономии денежных средств выполняет текущий ремонт в основном собственными силами. В результате они стали работать прибыльно, у них не было задолженностей по заработной плате. Рост эффективности управления был очевиден. В дальнейшем МУП УЖХ Советского района г. Уфы становится прототипом создания и развития службы заказчика в городском масштабе. Последовала реорганизация остальных жилищных трестов города и перевод всех ЖЭУ на самостоятельность. Жилищное хозяйство г. Уфы стали представлять 39 муниципальных предприятий, 28 – ООО и 2 – ОАО.

В апреле 2002 г. создается управляющая организация – МУП «УЖХ г. Уфы» с возложением на нее функций единого заказчика работ по эксплуатации жилищного фонда. Ей переданы в управление более 5572 жилых домов, общей площадью свыше 15 млн кв. м. Для оперативного и эффективного управления создается сеть филиа-

лов во всех районах города с делегированием им части полномочий. Чтобы повысить эффективность управления, МУП УЖХ г. Уфы проводит упорядочение и снижение издержек на эксплуатацию объектов недвижимости путем проведения открытых конкурсов на предоставление жилищных услуг. В 2006 г. в них приняло участие около 200 подрядных организаций, со 148 победителями заключены контракты. Оперативному расчету с поставщиками услуг и повышению собираемости платежей от населения способствует Единый расчетный кассовый центр (ЕРКЦ) жилищного хозяйства г. Уфы.

В целях поддержания функций жилищного фонда, отвечающих современным требованиям, реализуются городские целевые программы текущего и капитального ремонта, энергосбережения, материально-технического обеспечения предприятий, благоустройства дворов города.

Все запланированные мероприятия в рамках 2006 г. выполнены. Объем работ по содержанию жилищного фонда города составил 1 377 131 тыс. руб., получена прибыль в размере 41 381 тыс. руб. Уровень оплаты населением всего комплекса услуг составил 100%². В настоящее время идет подготовка жилищных предприятий к акционированию.

О результатах работы МУП УЖХ г. Уфы говорит тот факт, что он стал

победителем Всероссийского конкурса на лучшую организацию, предприятие сферы ЖКХ за 2006 г. ЕРКЦ заслужил диплом высшей степени Всероссийского конкурса «На лучшую организацию, предприятие сферы ЖКХ по эффективности работы в новых экономических условиях».

Деятельность МУП УЖХ г. Уфы по повышению эффективности управления жилищным фондом может послужить примером для многих городов России.

Согласно Жилищному кодексу Российской Федерации, собственники помещений в многоквартирном доме обязаны выбрать

до 2008 г. один из способов управления: непосредственное управление собственниками помещений в многоквартирном доме, управление товариществами собственников жилья (ТСЖ), управление управляющей организацией.

В настоящее время в России около 80% жилья находится в частной собственности, 20% – муниципальная либо государственная собственность. Но это абсолютное большинство собственников не готово ни к реализации своих прав по управлению общим имуществом, ни к выполнению своих обязанностей по его содержанию и ремонту. Следует признать, что ТСЖ в качестве управляющих многоквартирными домами объединений собственников жилья также не принесло ожидаемых результатов. По статистике их доля в общем объеме жилищного фонда составляет лишь 5,9%³. Это является следствием инертности граждан. Кроме того, на практике реальные стимулы, прежде всего экономические, для создания ТСЖ формируются очень медленно, а бюрократические барьеры растут быстро. Товарищества, безусловно, необходимы и должны участвовать в управлении как добровольные объединения собственников жилья для реализации прав на владение общим имуществом, формирования и защиты общих интересов, контроля за деятельностью управляющей организации. Однако в качестве концептуального направления реформирования сферы жилищного хозяйства самоуправление должно уступить профессиональному управлению.

Уровень квалификации и деловые качества кадров – решающий фактор для повышения эффективности управления.

Сегодня, когда центр тяжести управления жилищным хозяйством перемещается в основное звено – на уровень многоквартирного дома и микрорайона, умение управлять на местах стало главным.

В этих условиях появляется острая необходимость в изучении и применении основ менеджмента. Внедрение его элементов

в управление состоит не только в образовании гибкой, легко перестраивающейся структуры. Другая часть проблемы – отношения, складывающиеся в среде жилищного товарищества. Комплекс этих отношений может быть подразделен на интересы владельцев жилой площади, администрации и интересы обеих сторон. Результативность управляющего воздействия связана со степенью удовлетворения и сочетания интересов всех групп. Здесь действует механизм менеджмента, который всегда облекается в морально-нравственные нормы и общепринятые правила поведения. Если исходный интерес мотивирует другие интересы и производственные – успех обеспечен.

В связи с тем что идет глобальная переориентация на новую качественную основу экономических отношений в микросреде, возрастает важность такой функции

менеджмента, как координационная деятельность. Она весьма сложна и многообразна: это согласие, договоренность, соучастие, подстраховка, взаимодействие, взаимосвязь, регулирование и т. д. Ее умелая реализация расширяет и улучшает деловые контакты руководителя жилищного предприятия с собственниками жилья, внешними организациями, партнерами. Нормы делового общения и их результативность должны базироваться на професионализме – знании дела и доброжелательном корректном решении вопросов. Это приводит к повышению эффективности управления.

Для того чтобы преодолеть кризис в жилищной сфере и обеспечить улучшение условий жизни граждан, необходимо формировать экономические условия для прихода на этот рынок профессионалов.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ Симонов Ю. Ф. Экономика жилищно-коммунального хозяйства. М., 2004. С. 115.

² Жилищно-коммунальное хозяйство Республики Башкортостан за 2006 г.: Справочно-информационное пособие Министерства жилищно-коммунального хозяйства. Уфа, 2007.

³ Колесников И. В. Развитие конкурентных отношений в сфере управления жилой недвижимостью // Журнал руководителя и главного бухгалтера ЖКХ. 2007. № 8. С. 30.