

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СУБЪЕКТОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В
ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОМ ХОЗЯЙСТВЕ ЧЕРЕЗ ПРИМЕНЕНИЕ СОВРЕ-
МЕННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ (НА МАТЕРИАЛАХ СТАВРО-
ПОЛЬСКОГО КРАЯ)**

В настоящее время одним из основных противоречий в развитии рынка жилищно-коммунальных услуг является конфликт интересов: предприятия, предоставляющие жилищно-коммунальные услуги имеют главную цель – получение прибыли. Потребители ЖКУ хотят, чтобы тарифы на услуги были низкими, а качество - высоким. Это требование усугубляется не только генетической памятью граждан о советском ЖКХ, «когда все было бесплатно», но и пониманием, что качество ЖКУ может быть очень и очень высоким (например, в элитном жилье) [1]. Мы считаем, что в ЖКХ можно получить прибыль двумя путями: минимизировать издержки, инвестировав в ремонт/замену инфраструктуры отрасли значительные финансовые средства или повысить тарифы до уровня «себестоимость+желаемая прибыль».

Не имея крупных финансовых ресурсов и прозрачной на длительное время стратегии развития страны, предприниматели не готовы финансировать крупные инфраструктурные проекты, и предпочитают получить прибыль, идя по второму пути – повышая тарифы. Факторами, влияющими на инвестиционную привлекательность отрасли, являются гарантия частной собственности, льготные, привлекательные для бизнеса механизмы кредитования инфраструктурного перевооружения ЖКХ, а так же прекращение политических спекуляций на теме реформирования ЖКХ.

Рассмотрим условия, в которых оказались предприниматели отрасли и систематизируем основные характеристики социально-экономической среды оказания жилищно-коммунальных услуг населению.

К основным составляющим (внешним и внутренним) социально-экономической среды жилищно-коммунальных услуг мы относим:

1. *Отрасль «строительство».* Вновь вводимое жилье (взамен ветхого и аварийного) способно кардинально улучшить ситуацию в ЖКХ. Ежегодно объемы строительства растут на 10-15%. Но этих темпов не достаточно. На 2008 год для переселения жителей из аварийного и ветхого жилья необходимо 1,3 триллиона рублей. Фонд ЖКХ выделил на эти цели только 50 миллиардов. Это 3,8% от общей потребности.
2. *Отрасль «энергетика».* Треть от произведенной в стране электроэнергии потребляют объекты ЖКХ, тарифы на жилищно-коммунальные услуги в значительной степени зависят от тарифов энергетике. Завершена реформа РАО «ЕЭС». Стоимость инвестиционной программы отрасли до 2011 года –

3 триллиона рублей. После ее окончания возможно превышение предложения электроэнергии над спросом, а значит, появление реальной конкурентной среды и оптимизация издержек отрасли.



Рисунок 1 - Социально-экономическая среда жилищно-коммунальных услуг.

3. *Местное самоуправление.* До конца не разрешенным остается вопрос межбюджетного регулирования в отрасли; значительное число бюджетов регионов и муниципалитетов дефицитны, механизм дотирования из федерального бюджета не развивает финансовую самостоятельность местных властей, стремление к развитию территорий.

4. *Подотрасль «жилищное хозяйство».* Жилищный фонд составляет около 30% от всех основных фондов страны. Официально, 3,2% жилищного фонда – ветхое и аварийное жилье. По оценкам экспертов, этот показатель составляет 25-30%. Население и бюджеты возмещают только 77% затрат на эксплуатацию жилья. В среднем, обслуживание 1 кв метра жилья стоит \$1. Для сравнения, в Западной Европе и США этот показатель доходит до \$7-10.

5. *Подотрасль «коммунальное хозяйство».* Более 30% всех инфраструктурных сетей нуждаются в замене. 50% сетей имеют значительный физический износ. Объем ежегодной замены сетей – около 1% от потребности. Платежная дисциплина в отрасли – 92%. Приведение в нормальное состояние сетей (по данным на 2008 г.) обойдется в двухгодичный оборот отрасли, т.е. в 1,2 триллиона рублей. Потребитель, с одной стороны, не может выбрать поставщика коммунальных услуг, так как эти предприятия являются локальными монополиями [2]. С другой стороны, не может (не имеет желания) проверить

качество и количество предоставляемых услуг в связи с отсутствием в 70% жилья индивидуальных приборов учета, и в 99,9% жилья - приборов, измеряющих качественные характеристики услуг.

б. *Потребители ЖКУ.* Доля расходов на оплату ЖКУ в семейном бюджете постоянно растет и в 2008 году достигла 10%. Спустя 2,5 года после вступления в силу нового Жилищного Кодекса, значительное число жилых домов не выбрали форму управления [3]. Большинство населения страны считает ЖКХ «последним оплотом социализма», не проявляют интерес к собственным правам на качественные условия жизни. Здесь ЖКХ тесно граничит с проблемой построения истинного гражданского общества.

У менеджмента предприятий ЖКХ возникает вопрос: до какого уровня можно повысить тарифы, чтобы окупить свои инвестиции, не подорвав платежную дисциплину населения? В России платежеспособный спрос на услуги ЖКХ определяет не уровень их потребления, а уровень собираемости платежей. При практической невозможности «отключить» неплательщиков от потребляемых ими ЖКУ в многоквартирных домах, рост цен ведет к снижению платежной дисциплины. Ключевым фактором, определяющим дисциплину платежей, является отношение «платеж за ЖКУ/доход». Анализ, проведенный И.А. Башмаковым, показал, что [4]:

- утверждения об отсутствии эластичности оплаты за ЖКУ от тарифов безосновательны (см. рисунок 2);

- важнейшим параметром, определяющим платежную дисциплину, является не просто тариф на ЖКУ, а отношение расходов на ЖКУ к доходу.

И.А. Башмаков считает, что способность населения платить за ЖКУ равна 6-7% от его доходов (порог средней доступности). В этом диапазоне уровень платежной дисциплины равен 95%. Если оплата ЖКУ находится в 10-15% от совокупных расходов, платежная дисциплина начинает падать. При пересечении данного порога, собираемость коммунальных платежей резко падает, не смотря на ужесточение администрирования.

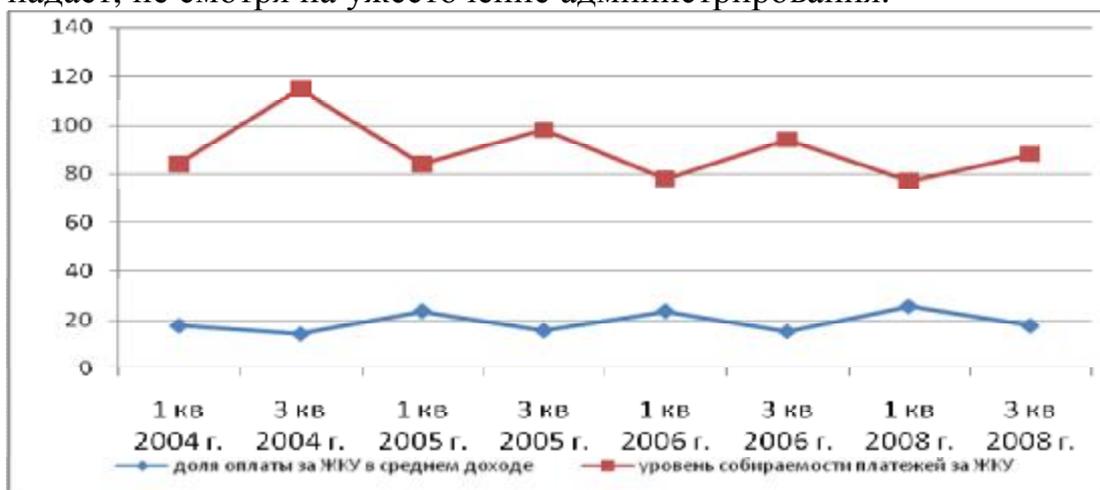


Рисунок 2 - Зависимость уровня собираемости платежей от доли расходов на ЖКУ в общих расходах

Таким образом, можно подсчитать стоимостные показатели услуг ЖКХ с учетом необходимости обеспечивать максимально возможную платежную дисциплину. Для 70% населения страны, чей средний уровень дохода находится на уровне 10 тыс. руб. в месяц, оплата ЖКУ не должна превышать 600-700 руб. на каждого члена семьи. Для пенсионеров (а это около 35% населения страны) стоимость ЖКУ не должна превышать 250 руб. в месяц. Безусловно, платежи за ЖКУ значительно выше этих цифр.

Один из регионов, в котором партнерство государственного и частного сектора в отрасли жилищно-коммунального хозяйства развито достаточно слабо – это Ставропольский край. Он входит в число регионов, динамика развития которых имела относительно низкие темпы, что связано с целым рядом причин. Основная доля экономики края приходится на агропромышленный комплекс, что обусловлено природно-климатическими условиями и географическим расположением региона, а так же управленческой «слабостью» администрации края в отношении развития других отраслей экономики, создания благоприятного инвестиционного климата. Все это сформировало соответствующую внешнюю среду, в которой функционируют предприятия ЖКХ и потребители их услуг. Важной проблемой экономики Ставрополья является диспропорция между темпами роста ВРП и темпами роста затрат на социально-культурную сферу. Доля расходов бюджета края на социальные нужды в 2006-2008 гг. - около 50-52%, в то время, как на финансирование важнейших отраслей экономики (сельское хозяйство, промышленность, энергетика и ЖКХ) – 27-30% [5].

ЖКХ края – комплекс с общими проблемами и перспективами развития. Всего в этом секторе экономики в настоящее время задействовано 768 предприятий и организаций. Число потребителей услуг - практически все население и хозяйствующие субъекты экономики. Состояние жилищного фонда и коммунальной инфраструктуры края, как и России в целом, характеризуются высоким уровнем износа, низким коэффициентом полезного действия мощностей и большими потерями. На протяжении последнего десятилетия капитальный ремонт, модернизация и материально-техническое обеспечение объектов ЖКХ осуществлялось по остаточному принципу. Несмотря усилия властей, проблема воспроизводства основных фондов жилищно-коммунального хозяйства в крае не решена. В отрасли велики затраты на производство и прямые потери ресурсов, которые ложатся тяжким бременем на потребителей услуг и бюджет.

Рассмотрев параметры развития жилищно-коммунального хозяйства края, можно выделить ряд основных проблем, характерных для ЖКХ края:

- организационная неэффективность;
- низкое качество предоставляемых услуг;
- высокий уровень износа основных средств, и, как следствие, высокая аварийность отрасли;
- низкая эффективность расходования ресурсов, слабое ресурсосбереже-

ние в производстве жилищно-коммунальных услуг.

Сложность при переходе к рынку связана с низкой инвестиционной привлекательностью отрасли, низкими темпами оборота вложений на фоне дефицитного бюджетного финансирования. Как следствие этих факторов, имеет место убыточность большинства предприятий отрасли. Решить эти проблемы сможет только партнерство бизнеса, власти и общества: эффективный гражданский контроль, реально работающие НКО, СМИ, отражающие картину настоящего, крупные интегрированные компании в ЖКХ, имеющие своей целью снижение себестоимости и повышение качества услуг, стремящиеся к максимизации доли на рынке и не зависящие от неповоротливой государственной машины.

Анализ ситуации в ЖКХ показал, что тарифы для населения на оплату жилищно-коммунальных услуг (ЖКУ) оказались на «верхнем пределе», а это означает, что у предпринимателей отрасли есть только один путь максимизации прибыли – снижение себестоимости. В современных условиях этого можно достичь за счет модернизации системы управления и прихода в отрасль грамотных менеджеров преимущественно из тех отраслей экономики страны, в которых давно развита жесткая конкуренция.

На наш взгляд, один из перспективных путей решения проблем муниципальных образований в комплексе ЖКХ заключается в следующем.

1. Создание новых частных компаний, которые при полной самостоятельности деятельности будут включены в технологическую цепочку производства ЖКУ и существующую инфраструктуру отрасли. Во вновь образованные компании обязательно входит администрация муниципального образования не менее чем блокирующим пакетом акций, как структура, отвечающая за социальную направленность бизнеса. При этом в акционерное общество входит также Управляющая компания, которая берет на себя ответственность за менеджмент и финансовые результаты компании.

2. Интеграция холдинга происходит методами слияния (муниципалитет входит в общество долями в коммунальных компаниях или активами муниципальных предприятий) и методами поглощения (за счет кредитов и агрессивной политики Холдинга в области недружественного поглощения происходит скупка акций компаний). Холдинги могут брать в долгосрочную аренду муниципальное имущество: сети водопроводов, канализаций, тепловые сети и т.д. Нами была отмечена важная роль интегрированного бизнеса, по этому, предполагаем правильным создание двух крупных холдинговых структур на уровне муниципалитета: холдинг «Коммунальное хозяйство» и холдинг «Жилищное хозяйство». При этом не нарушится основополагающая позиция государства по имуществу инфраструктуры ЖКХ, поскольку вновь образованное общество будет пользоваться имуществом на правах аренды, сохраняется социальная ответственность ОАО перед потребителями за счет контроля со стороны муниципалитета.

Схема деления и управления активами отрасли представлена на рисунке 3.

Таким образом, на территории муниципального образования (городского поселения, крупного города, муниципального района) будут созданы компании, целиком и полностью отвечающие за эксплуатацию коммунальной и жилищной инфраструктуры, реконструкцию и обновление основных фондов, снижение себестоимости, и, как конечная цель – предоставление качественных и не дорогих ЖКУ.

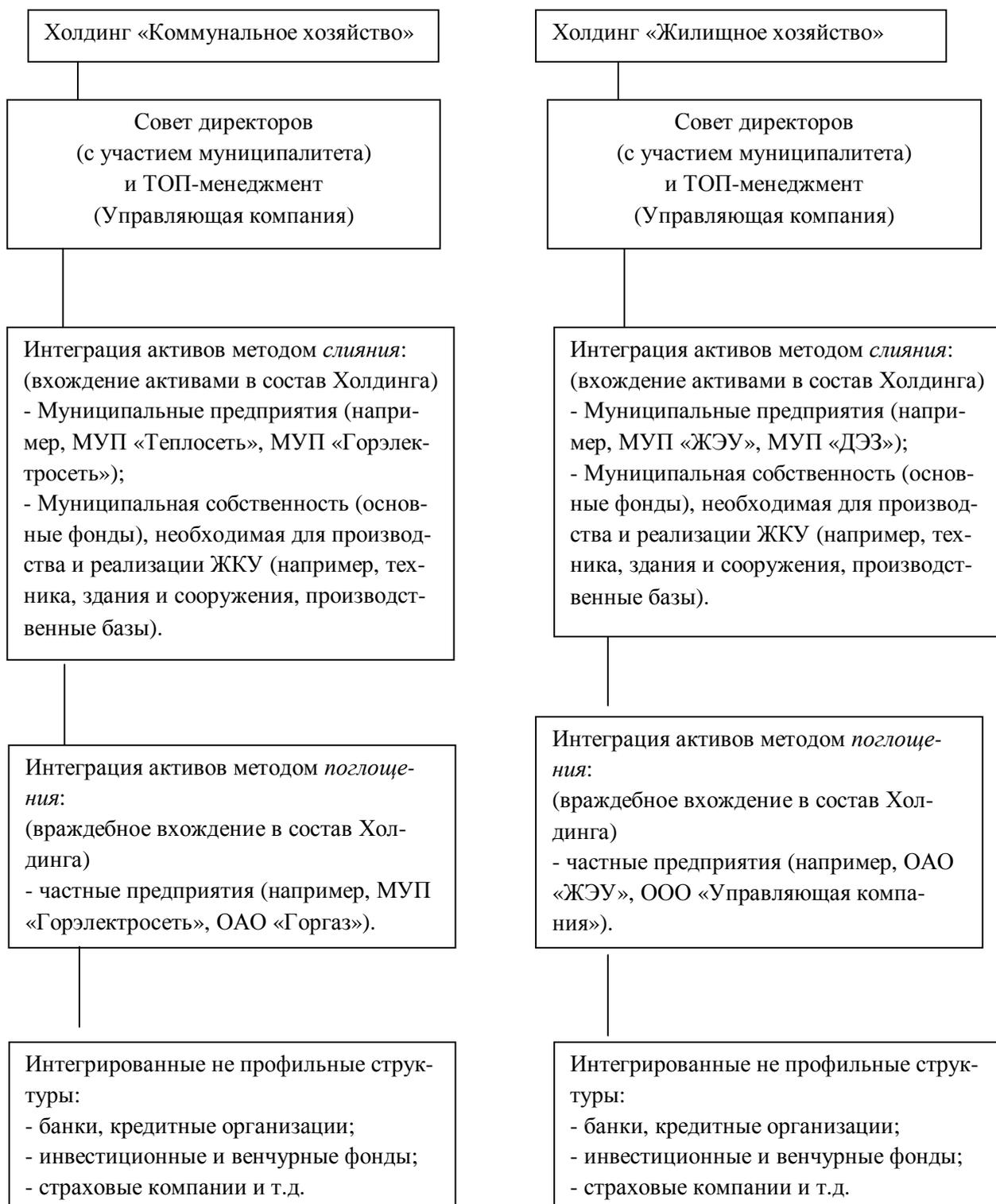


Рисунок 3 – Состав интегрированных холдингов в ЖКХ

К мерам, которые необходимо предпринять муниципальным властям для реализации предложенных мероприятий мы относим следующее:

- проведение комплексного аудита МУПов с целью подробного анализа имеющихся активов (в том числе, проблемных – «недооформленных» и т.д.);
- подготовка и проведение процесса слияния МУПов до состояния холдинг «Коммунальное хозяйство» и холдинг «Жилищное хозяйство».

Вновь созданные холдинги должны доказать свою эффективность в первую очередь путем грамотного построения управления. Для этого полагаем необходимым осуществление следующих мероприятий:

- подбор управленческой команды;
- подготовка среднесрочной стратегии холдинга;
- подготовка политики и целей в области качества;
- подготовка регламентов внутренней деятельности компании;
- подготовка плана мероприятий по развитию бизнеса (недружественному поглощению частных предприятий соответствующего профиля);
- применение современных бизнес-технологий по направлениям:
 1. Финансовый менеджмент: бюджетирование, автоматизация учета.
 2. Управление персоналом: Management by objective, или Управление по целям, рекрутинг, адаптация, обучение, Key performance indication's, или Ключевые показатели эффективности деятельности.
 3. Управление качеством: политика и цели в области качества, карты процессов, стандарты предоставления услуг.
 4. Корпоративная политика: политика внутренней и внешней социальной ответственности, кодекс корпоративной этики.

Рассмотрим более подробно перечисленные мероприятия. Подбор управленческой команды – важный этап построения работы компании. В команду должны войти ТОП-менеджеры следующих направлений:

- генеральный директор, который несет ответственность за выполнение стратегических целей компании;
- финансовый директор (ответственность за бюджетирование деятельности, информационные системы и технологии, бухгалтерскую отчетность);
- директор по работе с персоналом (весь цикл управления персоналом, а так же ведение хозяйственных расходов и общих вопросов);
- директор по качеству (построение системы менеджмента качества услуг);
- производственный директор (возможно, директора по направлениям, например: водо-, тепло-, газо-, электроснабжение), который отвечает за производство и транспортировку соответствующих работ/услуг;
- коммерческий директор (маркетинговая политика, реклама произведенных товаров/выполненных работ, услуг, увеличение объема продаж);
- директор по связям с общественностью (PR-менеджмент, связи с государственными структурами; совместно с директором по работе с персоналом, курирует внутрикорпоративные отношения);
- директор по безопасности (физическая безопасность активов компании, а

так же экономическая безопасность бизнеса);

- директор по юридическим вопросам (комплексная юридическая поддержка бизнеса).

Примерная организационная структура компаний представлена на следующем рисунке:

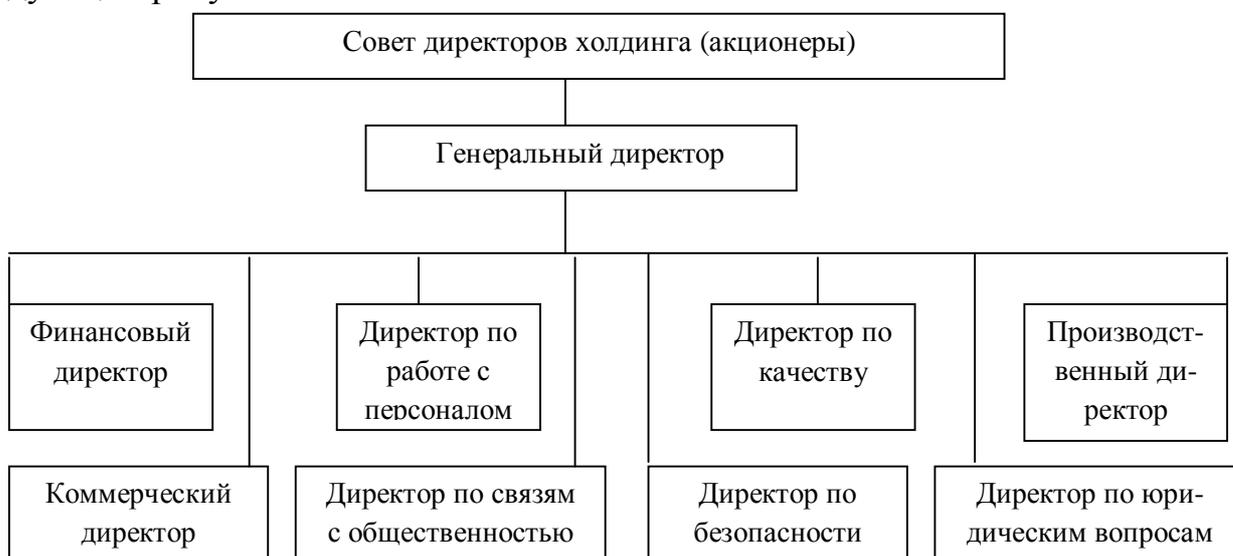


Рисунок 4 – Организационная структура холдинга

Новая управленческая команда, проведя SWOT-анализ состояния компании и рынка ЖКУ должна разработать среднесрочную стратегию деятельности (на 5-7 лет), которая будет включать в себя такие важнейшие элементы, как миссию (или стратегическую цель), задачи, решение которых позволит достичь стратегической цели, ценности компании. Эти элементы должны соответствовать методике SMART, т.е. быть амбициозными, но реалистичными, согласованными между собой, иметь временные рамки. Стратегия холдинга должна учитывать основную идею: холдинг создается для собственной капитализации и выхода на IPO с последующей реализации социальной задачи – за счет капитализированных средств произвести модернизацию объектов жилищно-коммунальной инфраструктуры.

Примером такого документа может служить Стратегия МУП «ЖЭУ-12» города Ставрополя до 2012 года, разработанная при нашем участии: «Стратегия МУП «ЖЭУ-12» к 2012 году - получать ежегодную прибыль, равную 10% от оборота».

Задачи для реализации стратегии предприятия мы разделили на 4 основных управленческих процесса:

ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ:

Показатели/Годы	2010	2011	2012
Повысить среднюю стоимость услуг, %	18	18	18
Повысить объем платных услуг населению и сторонним организациям, % от оборота	12	15	17
Снизить задолженность потребителей, %	7	2	2

Снизить себестоимость оказываемых услуг, %	5	6	7
за счет: - снижения Фонда оплаты труда (в структуре себестоимости), %	5	5	5
- снижения закупочных цен на материалы (в структуре себестоимости), %	5,7	5,7	5,7
- оптимизация прочих расходов, %	8	8,5	9
- оптимизации налогов (УСН), %	30	30	30

КОММЕРЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:

Мероприятия/Годы	2010	2011	2012
Получить согласие администрации г.Ставрополя на открытие совместных предприятий	+	+	+
Открыть предприятие по выпуску тротуарной плитки для укладки на обслуживаемой территории	-	+	+
Открыть предприятие по производству окон (столярка) с учетом заказа на капремонт жилья	+	+	+
Открыть предприятие по производству жестяных изделий	+	+	+

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА:

1. Повысить удовлетворенность потребителей на 5 % к 2012 г.
2. Снизить число повторных заявок от жителей обслуживаемых домов до 5 шт. к 2011 г.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ:

1. Внедрить систему Management by Objective (управления по целям) по принципам SMART к 2011 г.;
2. Внедрить систему Key Performance Indication's (ключевых показателей эффективности) для менеджмента предприятия к 2011 г.;
3. Провести оценку эффективности ключевых работников предприятия с учетом выполнения целей и задач их подразделений в 2011 г. и далее;
4. Повысить эффективность персонала на 5%.

Для реализации поставленных целей и задач необходимо применение современных управленческих технологий по следующим направлениям:

1. Финансовый менеджмент. Ключевыми процессами, которые необходимо наладить, здесь будут бюджетирование (процесс планирования затрат на осуществление основной деятельности и контроль за неукоснительным выполнением целевого расходования средств, имеющий целью оптимизацию затрат) и автоматизация учета, как бухгалтерского, так и управленческого. Постановку грамотного управленческого учета мы считаем достаточно важной задачей, так как бухгалтерский учет не отражает экономического состояния субъекта предпринимательства ни в полном объеме, ни на текущую дату.

Для реализации этой задачи необходимо полное описание (алгоритмизация) всех основных бизнес-процессов работы компании и внедрение программного продукта (например, «1С Управление предприятием» версии 8.0. и более поздние).

2. Управление персоналом. В первую очередь, для реализации стратегии компании и на ее основе необходимо внедрение системы Key performance indication's, или Ключевых показателей эффективности деятельности компании. Данная система предполагает выработку цифровых индикаторов достижения целей и задач подразделениями компании и конкретными должностями. Эти индикаторы имеют прямую зависимость с процентом бонуса конкретного работника.

Так же весомой задачей для HR-директора будет построение системы Management by objective, или Управления по целям. Суть системы заключается в делении крупных задач на более мелкие и закреплении ответственности за их решение за конкретными подразделениями и должностями. Любая деятельность должностей и подразделений должна быть подчинена стратегическим целям компании.

Не менее важными мы считаем применение современных стандартов в планировании численности персонала, рекрутинге (поиск и подбор персонала), адаптации и обучении, развитии корпоративной культуры и привлекательности жилищно-коммунального холдинга, как работодателя.

3. Управление качеством. По данному направлению необходимо организовать работу по подготовке политики и целей в области качества предоставляемых услуг и работ, которая станет «отправной точкой» для более детальных документов: карт производственных процессов и стандартов предоставления услуг.

4. Корпоративная политика является важнейшей составляющей современного бизнеса. Компания должна обладать политикой внутренней социальной ответственности, которая закрепляет ответственность работодателя перед сотрудниками: льготы и бонусы для персонала, условия работы в вопросах организации безопасного труда и т.д. Политика внешней социальной ответственности, это философия отношений компании с территорией, где осуществляется бизнес и включает в себя программы социального партнерства, экологической ответственности и т.д. В данном контексте мы считаем конкурентным преимуществом тот факт, что 100 процентов жителей муниципалитета являются одновременно и покупателями – потребителями услуг/работ компании. Кодекс корпоративной этики работников компании – это документ, который содержит принятые в компании нормы и правила поведения, а так же разработанный корпоративный стиль (brand-book).

Успешное внедрение подобных инструментов бизнеса, наряду с инновативными производственными мероприятиями позволит оптимизировать себестоимость услуг/работ компании за счет более рационального расходования ресурсов: финансовых, человеческих и производственных, что приве-

дет к повышению уровня рентабельности компании, значит и повышению интереса инвесторов к этому бизнесу.

Параллельно с процессами интеграции и оптимизации работы предприятий ЖКХ, на уровне муниципального образования с помощью инициатив власти должны быть осуществлены мероприятия по повышению интереса населения к проблемам ЖКХ и возможностям их решений.

Для решения этой задачи необходима активизация двух направлений: укрепление позиций товариществ собственников жилья и помощь в создании некоммерческих организаций, например, «Фонда гражданского содействия реформированию ЖКХ», которая будучи «горизонтальной» сетевой организацией, дополнит существующие «вертикальные» структуры: Фонд содействия реформированию ЖКХ, органы региональной и местной власти.

Основной целью создания фонда должно стать гражданское просвещение в области развития жилищно-коммунального хозяйства.

Полагаем, что используя эти и другие современные управленческие технологии, отечественные предприятия ЖКХ смогут самостоятельно оптимизировать свою деятельность, получать прибыль не менее 10% от оборота, стать инвестиционно привлекательными поставщиками качественных услуг и достойно позиционироваться на рынке ЖКУ, что поможет решить основные проблемы, накопившиеся в отрасли.

Список литературы:

1. Даниловский, Ф. Отсидеться в тихой заводи ЖКХ вряд ли удастся... / Феликс Даниловский // Жилищное и коммунальное хозяйство. – 2007. – № 7. – С. 9-11.
2. Примаков, Л. В. Первоочередные проблемы управления в реформируемых ЖКХ / Л. В. Примаков, Б. Д. Кононыхин // Механизация строительства. – 2005. – № 12. – С. 2-6.
3. Реформационный прагматизм как основа модернизации / Материалы подгот. Р. С. Гринберг // Российский экономический журнал. – 2007. – № 3. – С. 3-35. - (Становление новой экономической системы) (Общий ход реформ).
4. Башмаков, И. Инвестиционные программы развития и модернизации коммунального хозяйства / И. Башмаков, В. Папушкин // Энергосбережение. – 2006. – № 1. – С. 68-74.
5. Социально-экономическое положение Южного федерального округа в 2008 году / Фед. служба гос. стат. – М., 2008. – 80с.