

## **ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ**

*В условиях стремительно развивающихся рыночных отношений, роста конкуренции определение показателей эффективности управления компанией вообще и управления недвижимым имуществом в частности приобретает первостепенное значение. Поэтому на передний план выдвигаются методологические и методические проблемы, связанные с установлением и достижением этих показателей.*

---

Оценка эффективности занимает важное место в системе управления недвижимым имуществом. Она представляет собой специфический инструмент, посредством которого:

- выявляются качественные и количественные характеристики результатов хозяйственной деятельности субъекта управления;
- определяется соотношение затрат и достигнутого результата (эффекта);
- выявляется значение запланированной системы показателей;
- определяется эффективность функционирования объектов недвижимости;
- определяется эффективность управления объектами недвижимого имущества;
- формируются стимулы управленческой деятельности;
- определяются ориентиры в принятии управленческих решений;
- выявляется необходимость корректировки стратегии;
- выявляется наличие потенциала для дальнейшего развития<sup>1</sup>.

Оценка эффективности как инструмент управленческой деятельности выступает в качестве связующего звена между настоящим и будущим управления недвижимым имуществом, служит мерой стимулирования и ориентиром в принятии управленческих решений, рассчитанных на перспективу.

Заметим, что оценка эффективности управления недвижимым имуществом непосредственно не формирует материальных благ, но она создает необходимые условия в виде информации для совершенствования самого управления.

Существуют различные критерии результативности системы управления недвижимым имуществом:

- 1) способность к достижению поставленных целей, таких как оптимизация структуры и состава недвижимого имущества; развитие недви-

---

<sup>1</sup> Харламов А.С. Эффективность управления недвижимостью крупной компании // Имущественные отношения в РФ. №2. 2005, С.37-38.

жимого имущества на основе использования рыночного механизма, диверсификация недвижимого имущества, вовлечение незавершенных строительных объектов в хозяйственный оборот;

2) способность системы управления к обеспечению развивающихся потребностей в недвижимом имуществе. Потребность в недвижимом имуществе является одним из основных факторов целенаправленной деятельности хозяйствующего субъекта. Недвижимое имущество настолько важно для компании, насколько это предусмотрено ее миссией, стратегией, необходимостью обеспечения конкурентоспособности. Мера потребности зависит от компетентности работников и акционеров компании. Развитие потребности характеризуется двумя показателями: качеством и количеством. Концептуальная направленность обеих характеристик едина - обеспечение достижения стратегических целей с наименьшими затратами. Задача хозяйствующего субъекта состоит в формировании такой способности, которая была бы наиболее развита по сравнению с аналогичными способностями конкурентов, превращаясь тем самым в фактор конкурентного преимущества;

3) способность управленческих воздействий к воспроизводству потребительских свойств недвижимого имущества необходимого качества при наименьших затратах и рациональных объемах.

Повышение эффективности управления недвижимым имуществом - необходимое условие конкурентоспособности, выживания, получения устойчивой прибыли, с одной стороны; с другой - сложный, многоаспектный процесс. В качестве его составной части выступает оценка эффективности управления недвижимым имуществом, которая не только фиксирует определенные достижения, но одновременно раскрывает потенциал дальнейшего роста и развития управляющей компании. Точность, реалистичность оценки имеет большое значение при разработке новой стратегии. Такое функциональное назначение оценки обуславливает актуальность разработки методологических и методических подходов ее реализации. Анализ научной литературы и практика управления недвижимым имуществом подтверждает необходимость создания новых систем оценки эффективности или обязательно творческого использования существующих.

Эффективность управления недвижимостью во многом зависит от четко установленного порядка и качества проведения управленческих процедур. Такие процедуры должны осуществляться на строгой организационно-методической и правовой основе, исключающей альтернативное толкование и преднамеренные нарушения.

В деятельности по управлению недвижимостью в современных условиях большое значение придается частным управляющим компаниям в сфере выполнения всей совокупности работ, связанных с исполнением любых допускаемых законодательством РФ правомочий собственника недвижимости, разрешенного оборота - земельных участков, зданий, строений, сооружений, жилых и нежилых помещений.

Всякая предпринимательская деятельность состоит в поиске неудовлетворенной потребности, создании способа удовлетворения которой дает возможность для извлечения дохода.

Важнейшие особенности предпринимательства на рынке недвижимости связаны с тем, что недвижимое имущество служит средством удовлетворения важнейших потребностей населения и юридических лиц в создании условия для жизни и осуществления хозяйственной деятельности.

Продолжительность и многоэтапность процессов развития недвижимости требует от управляющей организации умения держать в поле своего зрения проект в течение всего периода его реализации не как отдельные этапы, а как единое целое.

Совершенно необходимым является качественное информационное обеспечение деятельности по управлению недвижимостью. Управляющий недвижимостью имеет право на получение от должностных лиц органов исполнительной власти информации, относящейся к осуществляемой им деятельности по управлению недвижимостью.

Необходимым условием формирования эффективной системы управления недвижимостью является обеспечение оценки недвижимости. Практика постоянной рыночной оценки объектов недвижимости для решения фискальных задач (налоги и иные обязательные платежи, арендная плата, сделки по отчуждению недвижимости) является общепринятой во всех развитых странах мира.

Для эффективного функционирования рынка недвижимости необходимо вовлечение недвижимости в полноценный хозяйственный оборот, при наличии независимой профессиональной оценки недвижимости.

К деятельности по управлению недвижимостью относится деятельность управляющего недвижимостью: по комплексной эксплуатации; по сдаче недвижимости в аренду и исполнению прав и обязанностей собственника перед арендаторами; руководству штатным, внештатным персоналом и по контролю над деятельностью фирм, работающих по контракту на объектах недвижимости; по заключению сделок с недвижимостью; по созданию отдельных объектов недвижимости с целью последующего управления ими или их продажи; по привлечению средств с целью вложения их в объекты недвижимости для получения дохода или прибыли; по предоставлению консультативных услуг собственнику недвижимости - услуг по изучению конъюнктуры рынка, услуг по определению стоимости объектов недвижимости и иных возмездных услуг, сопутствующих исполнению правомочий собственника недвижимости.

Система измерения эффективности функционирования сферы недвижимости достаточно сложна, так как она отражает, с одной стороны уровень достижения ее интересов и целей, а с другой - ее вклад в достижение целей социальной системы более высокого уровня, которая определяет для данной сферы цели, вытекающие из своих потребностей.

Комплексную оценку эффективности функционирования управляющей компании позволит дать система критериев оптимальности.

В дальнейшем под критериями оптимальности мы будем понимать количественные и качественные показатели, отражающие тенденции развития рынка недвижимости и позволяющие отслеживать эффективность проводимых преобразований по истечению определенного временного периода.

В отличие от других показателей, используемых для оценки эффективно-

сти функционирования управляющих компаний, система показателей оптимальности позволит координировать действия и интересы государства, предпринимателей, осуществляющих функции по управлению и обслуживанию жилищного фонда, потребителей жилищно-коммунальных услуг на равноправной основе.

В основу разработки системы показателей оптимальности были положены следующие принципы:

- многофункциональность изложения (как по отрасли в целом, так и по отдельным компаниям);
- существенность (целенаправленность): показатели необходимо нацелить на принятие адекватных управленческих решений;
- своевременность и регулярность: информация должна поступать с такой периодичностью, которая позволит своевременно принимать необходимые решения, минимизировать ущерб от неблагоприятных изменений и максимизировать эффект от использования появляющихся возможностей;
- динамизм и перспективность (показатели могут быть спрогнозированы на будущее);
- сравнимость показателей;
- полнота: набор показателей должен обобщенно характеризовать полную картину состояния, не упуская важных аспектов;
- адекватность: набор показателей обязан учитывать специфику отрасли;
- достоверность: должна быть возможность объективного измерения значений показателей;
- совместимость: набор показателей необходимо вписывать в существующую систему информационных потоков, что позволит удешевить и упростить процедуру информационного обмена;
- эффективность: предотвращенный ущерб и эффект от использования своевременно выявленных возможностей должен превышать затраты.

Представляется очевидным, что количество показателей должно быть ограниченным, но в то же время они должны давать комплексную оценку эффективности проводимых преобразований в управлении недвижимостью и иметь определенное прикладное значение.

При этом учитывалось, что абсолютные величины показателей являются малоинформативными. Необходим их сравнительный анализ с плановыми, в динамике (с отчетными данными предыдущих периодов), рекомендуемыми, нормативными (как федеральными, так и местными) показателями. Таким образом, в качестве объекта сравнения могут использоваться: сам анализируемый объект, идеальные эталоны, реальные сопоставимые объекты.

Использование в качестве объекта для сравнения самого анализируемого объекта - наиболее простой путь. Его преимущества заключаются в высокой степени реалистичности оценок, в привязке к специфическим условиям города, в возможности отслеживать динамику. Но в то же время данный подход наиме-

нее предпочтителен, так как предполагает планирование показателей «от достигнутого».

Сравнение с идеальными эталонами - целевыми показателями наилучшим образом подходит в случае нехватки информации об аналогичных объектах. Недостаток подхода - некоторая оторванность от реальности. Необходимо отметить, что целевые показатели не адекватны отраслевым нормативам: речь идет о целях и задачах, поставленных в рамках конкретного города с учетом экономических и технических условий функционирования рынка недвижимости.

Преимущество подхода, нацеленного на сравнение со средними или наилучшими показателям организаций данной сферы, заключается в том, что он сочетает реалистичность с возможностью абстрагироваться от конкретного анализируемого комплекса.

Предложенные нами показатели объединяют в себе несколько направлений, которые могут быть разделены на три группы, представленные в таблице 1.

**Таблица 1**

**Показатели оценки эффективности управления недвижимостью**

<b>Наименование групп показателей</b>	<b>Перечень показателей, входящих в каждую группу</b>
1. Показатели, характеризующие качество и объем предоставляемых услуг	<ul style="list-style-type: none"><li>- удовлетворенность потребителей предоставляемыми услугами;</li><li>- предотвращения количество аварий на обслуживаемом фонде;</li><li>- объем капитально отремонтированного и реконструированного фонда.</li></ul>
2. Показатели, характеризующие эффективность структуры обслуживаемой сферы	<ul style="list-style-type: none"><li>- доля аварийной (требующей капитального ремонта недвижимости);</li><li>- доля неиспользуемых площадей;</li><li>- доля полезной площади в общем фонде.</li></ul>

3. Финансовые показатели	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стоимость коммунальных услуг (к среднему показателю по населенному пункту);</li> <li>- задолженность по оплате услуг;</li> <li>- коэффициент валового дохода.</li> </ul>
--------------------------	---

**К показателям первой группы относятся:**

А) Показатель удовлетворенности потребителей предоставляемыми услугами, определяется:

$$П1 = K_{РЖ} / K_{ОЖ}, \quad (1)$$

где  $K_{РЖ}$  - решенное (выполненное) количество жалоб и обращений потребителей за текущий период (квартал, год);

$K_{ОЖ}$  - общее количество жалоб и обращений потребителей за текущий период (год, квартал, месяц).

Данный показатель предполагает определенную реакцию потребителей на качество, сроки и разнообразие предоставляемых услуг. Необходимо также учитывать, что как свидетельствует практика, на начальном этапе проводимых преобразований количество жалоб может не только не уменьшаться, но и иметь тенденцию к незначительному росту. Однако в дальнейшем, если преобразования осуществляются в правильном направлении и нужными темпами, то количество жалоб должно постепенно снижаться, что будет свидетельствовать об улучшении ситуации и, следовательно, эффективности производимых расходов.

Б) Показатель предотвращения аварий на обслуживаемом фонде за текущий период, рассчитывается по формуле:

$$П2 = K_{ЛА} / K_{ОА}, \quad (2)$$

где  $K_{ЛА}$  - своевременно ликвидированное количество аварий (согласно времени, указанному в нормативных документах, на ликвидацию аварий и их последствий) на обслуживаемом фонде за текущий период (год, квартал, месяц);

$K_{ОА}$  - общее количество аварий на обслуживаемом фонде за текущий период (год, квартал, месяц).

Данный показатель по своей значимости является даже более весомым, чем предыдущий, так как рост количества аварий свидетельствует о прогрессирующем износе фонда и проблемах, которые могут последовать за этим в ближайшее время. Рост количества аварий свидетельствует о недостаточности денежных средств, расходуемых на содержание фонда, о неудовлетворительном уровне работы управляющей организации или о неправильном использовании имеющихся ресурсов на стадии планирования и реализации соответствующих программ. В идеале необходимо добиться устойчивого снижения числа аварий.

В) Показатель капитально отремонтированного и реконструированного

фонда, рассчитывается по формуле:

$$ПЗ = O_{рф} / O_{ф}, \quad (3)$$

где  $O_{рф}$  - общая площадь отремонтированного и реконструированного фонда на конец периода (год, квартал, месяц);

$O_{ф}$  - общая площадь обслуживаемого фонда.

Объем капитально отремонтированного и реконструированного фонда характеризует не только темпы капитального ремонта и реконструкции обслуживаемого фонда, но и эффективность расходования денежных средств, выделяемых на данные цели. Понятно, что выделение значительного объема денежных средств на данные цели повлечет за собой увеличение данного показателя. Однако, сравнивая полученные значения за несколько одинаковых периодов времени в динамике и соотнося их с объемами выделяемых денежных средств, а также с общим уровнем износа фонда, можно сделать выводы об обоснованности планирования данного вида работ и эффективности расходования денежных средств, выделяемых на эти цели.

**Ко второй группе показателей относятся:**

А) Доля аварийной (требующей капитального ремонта недвижимости), рассчитывается по формуле:

$$П4 = 1 / S_A, \quad (4)$$

где  $S_A$  - площадь аварийной (требующей капитального ремонта недвижимости) на конец периода (год, квартал, месяц).

Б) Доля неиспользуемых площадей:

$$П5 = 1 / S_{нп}, \quad (5)$$

где  $S_{нп}$  - общая площадь неиспользуемых площадей на конец периода (год, квартал, месяц).

В) Доля полезной площади:

$$П6 = S_{пп} / O_{ф}, \quad (6)$$

где  $S_{пп}$  - полезная площадь на конец периода (год, квартал, месяц).

Данные показатели необходимы для расчета инвестиционной привлекательности обслуживаемого комплекса. Так, при увеличении данного показателя с течением времени, можно говорить о снижении привлекательности данного комплекса для потенциальных арендаторов, и о необходимости решения вопроса по привлечению инвесторов для управляющей компании.

**К третьей группе показателей относятся:**

А) Стоимость предоставляемых услуг, (к среднему значению по городу), рассчитывается по формуле:

$$П7 = C_{ску} / C_{ку}, \quad (7)$$

где  $C_{ку}$  - стоимость услуг в расчете на  $1 \text{ м}^2$  общей площади помещений, среднее значение по периоду (год, квартал, месяц);

$C_{ску}$  - стоимость коммунальных услуг на  $1 \text{ м}^2$  (среднее значение по городу или району) за период (год, квартал, месяц).

Данный показатель характеризует соотношение стоимости услуг на  $1 \text{ м}^2$  в обслуживаемом комплексе к среднему показателю по городу. В связи с тем, что значение данного стандарта устанавливается по муниципальным образованиям, с максимальным учетом особенностей формирования данной стоимости. Уве-

личение данного показателя будет свидетельствовать о стремлении сократить издержки по предоставлению данных услуг без значительного снижения качества их предоставления и, следовательно, более эффективно расходовать имеющиеся средства.

Б) Задолженность по оплате услуг, рассчитывается по формуле:

$$П8 = C_{ку} / Z_{ку}, \quad (8)$$

где  $Z_{ку}$  - задолженность по оплате за предоставленные услуги, значение на конец периода на 1 кв.м. общей площади помещений.

Низкий уровень сбора платежей населения свидетельствует о неспособности управляющих организаций выполнять свои обязанности в полном объеме или о невыполнении ей своих функций. Увеличение данного показателя свидетельствует о нежелании организаций проводить соответствующую работу с населением или об отсутствии у них экономических стимулов для данной работы.

В) Показатель коэффициента валового дохода, рассчитывается по формуле преобразованной из формулы (1) описанной выше:

$$П9 = C_p / ВД, \quad (9)$$

где  $C_p$  - средняя рыночная стоимость 1 м<sup>2</sup> объекта недвижимости на конец периода (год, квартал, месяц).;

ВД - годовая сумма валового дохода на 1 м<sup>2</sup> площади помещений, исходя из договоров на аренду.

Показатели необходимы при организации управления недвижимостью, как определяющие факторы в работе управленцев.

Системный подход к формированию структуры управления объектами недвижимости жилищной сферы предполагает в первую очередь четкое определение для каждой элемента сферы его деятельности, целей, функций, методов в соответствии с иерархией системы. Необходимость создания целостной системы управления требует установления между элементами структуры связей: вертикальных (подчинения) и горизонтальных (согласования). При этом предполагается интеграция по вертикали (стратегическое и текущее управление, использующее проблемно-ориентированные, программно-целевые и линейно-функциональные структуры управления) и по горизонтали - управление функционированием и развитием, связями с внешней средой, инвестиционной деятельностью (воспроизводственным процессом), потенциалами и т. д. Интегрированная таким образом система управления позволяет одновременно осуществлять управление процессами и объектами управления в целом<sup>2</sup>. Согласно данной модели, в сферу управления включаются: разработка организационно-методических основ управления жилищной сферой с широким привлечением экспертов различных направлений, обоснование целей, стратегий, методов и ресурсных потенциалов; исследование тенденций и закономерностей изменения факторов внешней и внутренней природы, прогнозирование, выявление негативных тенденций, структуризация проблем и поиск методов их разрешения.

---

<sup>2</sup> Управление в строительстве / Под общ. ред. В.М. Васильева. М.: Изд-во «АСВ»; СПб.: СПбГАСУ, 2001

## Список литературы

1. Управление в строительстве / Под общ. ред. В.М. Васильева. М.: Изд-во «АСВ»; СПб.: СПбГАСУ, 2001
2. Мильнер Б.З. Теория организации. М.: Инфра-М, 2004
3. Харламов А.С. Эффективность управления недвижимостью крупной компании // Имущественные отношения в РФ. №2. 2005
4. Жученко И.А., Промыслов Б.Д., Олещук Н.И., Гафаров Р.Г. ОАО «Газпром»: актуальные проблемы управления и совершенствования механизма деятельности. М.: Газоил-Пресс, 2002
5. Райзберг Б.А., Буряк В.Ю. Методологические подходы к оценке эффективности управления государственной собственностью // Управление собственностью. 2003