



## КОРПОРАТИВНА ФОРМА УПРАВЛІННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

**Л.А. Савельєв Ю.В. Світлична**

*Донбаська національна академія будівництва і архітектури,  
вул. Державіна 2, 86123, м. Макіївка, Україна.*

*E-mail: SvetlichnayaYV@mail.ru*

*Отримана 24 липня 2005; прийнята 5 вересня 2005*

**Анотація.** В статті розглянуто об'єктивні передумови реформування галузі житлово-комунального господарства України. На підставі дослідження російського досвіду проведення реформ, проаналізовано доцільність залучення галузі корпоративних структур управління. Визначені основні тактичні заходи стратегії антикризового управління ЖКГ.

**Ключові слова:** житлово-комунальне господарство, корпоративне управління, муніципальні корпорації, самоуправління, конкурентне середовище, холдингова акціонерна компанія.

## КОРПОРАТИВНАЯ ФОРМА УПРАВЛЕНИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА

**Л.А. Савельев, Ю.В. Светличная**

*Донбасская национальная академия строительства и архитектуры,  
ул. Державина 2, 86123, г. Макеевка, Украина.*

*E-mail: SvetlichnayaYV@mail.ru*

*Получена 24 июля 2005; принята 5 сентября 2005*

**Аннотация.** У статье рассмотрены объективные предпосылки реформирования отрасли жилищно-коммунального хозяйства Украины. На основании изучения российского опыта проведения реформ, проанализирована целесообразность привлечения в отрасли корпоративных структур управления. Определены основные тактические мероприятия стратегии антикризисного управления ЖКХ.

**Ключевые слова:** жилищно-коммунальное хозяйство, корпоративное управление, муниципальные корпорации, самоуправление, конкурентная среда, холдинговая акционерная компания.

## THE CORPORATE FORM OF MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF ANTICRISIS STRATEGY OF HOUSING AND MUNICIPAL ECONOMY

L.A. Saveliev, Yu.V. Svitlychna

*Donbass National Academy of Civil Engineering and Architecture,*

*Derzavin str., 86123, Makiyivka, Ukraine.*

*E-mail: SvetlichnayaYV@mail.ru*

*Received July 24, 2005; accepted September 5, 2005*

**Abstract.** Objective conditions of reforming of housing and municipal economy are considered. The corporate management is analysed. The basic tactical actions are determined.

**Key words:** housing and communal services, corporate management, municipal corporation, self-government, competitive environment, the holding stock company.

Жилищно-коммунальное хозяйство — один из менее реформированных и самых неэффективных комплексов экономики Украины, требующий серьезных преобразований. На сегодняшний день ЖКХ предоставляет собой крупный сектор экономики Украины, функционирующий в соответствии с нерыночными условиями. Уровень технического обслуживания жилищного фонда ниже установленной нормы, качество коммунальных услуг низкое. Состояние жилищного фонда и инженерных сетей инфраструктуры постоянно ухудшается из-за нехватки средств, выделяемых на техническое обслуживание и ремонт. Тарифы, устанавливаемые для потребителей, не покрывают эксплуатационные затраты, и, тем более, затраты на техническое перевооружение и инвестиции в обновление жилищного фонда.

Проблема реформирования жилищно-коммунального хозяйства Украины в современных условиях заключается в неспособности государства обеспечить финансовую поддержку предприятий жилищно-коммунального хозяйства. Следовательно, необходимо привлечение крупного промышленного и финансового капитала, способного направить на реконструкцию ЖКХ в регионах крупные инвестиции. При этом следует учесть тот факт, что в настоящее время потенциальные инвесторы предпочитают осуществлять капитальные вложения в программы с коротким сроком окупаемости. Для повышения инвестиционной привлекательности отрасли необходима реорганизация системы принадлежности собственности, передача

внутридомовых сетей на баланс крупных заинтересованных структур с целью приведения состояния сетей в соответствие с мировыми стандартам.

При условии, что во многих регионах Украины население оплачивает около 100 процентов стоимости обслуживания жилья, ЖКХ выступает как полноценная сфера бизнеса, которая может приносить прибыль. Однако, прибыльность отрасли возможна в случае прихода в сферу жилищного обслуживания управленческого персонала высокого класса, способных обеспечить изыскание средств на реконструкцию сетей и повышение качества услуг. Эффективный менеджмент также может привести к снижению тарифов на услуги ЖКХ при условии допуска частного капитала в отрасль, создания конкуренции, обеспечения гражданского контроля над тарифами.

Стратегия антикризисного управления в ЖКХ предполагает получение стабильной прибыли за счет снижения издержек, оптимизации затрат на управленческий аппарат, на приобретение топлива и материалов и т.д. Снижение издержек и установление регулярного и эффективного менеджмента может стать фактором превращения убыточных предприятий ЖКХ в источник доходов региональных бюджетов, что позволит привлечь дополнительные средства для решения социальных проблем, благоустройства, строительства города. При этом следует отметить необходимость избегания опыта коммунальных унитарных предприятий, доказавших свою неэффективность в сложных

экономических условиях. В настоящее время необходимо формирование новых отношений в отрасли, принципиально отличных от содержания термина "жилищно-коммунальное хозяйство".

Несмотря на кризисное состояние отрасли, жилищно-коммунальное хозяйство как сфера бизнеса имеет достаточную привлекательность. Для раскрытия потенциала отрасли необходимо усовершенствование законодательной базы в части регулирования деятельности предприятий жилищно-коммунального хозяйства, оптимизация структуры управления, повышение инвестиционной привлекательности отрасли, формирование рыночных отношений в жилищной сфере, расширение такой формы организации содержания и эксплуатации жилых домов как объединения совладельцев многоквартирных домов, оптимизация тарифной политики, законодательно закрепленное и гарантированное обеспечение финансирования льгот на жилищно-коммунальные услуги.

Исследуя опыт проведения реформы ЖКХ в Российской Федерации, следует отметить, что без привлечения частного бизнеса в систему ЖКХ невозможно добиться улучшения качества жилищно-коммунальных услуг (ЖКУ). При этом необходимо учитывать тот факт, что развитие частного сектора происходит с учетом собственных корпоративных интересов, что, в свою очередь снижает шансы на автоматическое разрешение проблем отрасли за счет создания рыночной среды.

Опыт российских реформ показывает, что наиболее оптимальным решением глобальных проблем отрасли является приход корпоративных структур на рынок ЖКХ. Корпоративная форма хозяйствования должна прийти на смену так называемым ДЕЗам. Практика и время показали, что по своим масштабам деятельности, форме организации, методам и механизмам осуществления своих сегодняшних полномочий ДЕЗы оптимальны для районного уровня города. Для избежания их дробления на массу малоуправляемых фирм необходимо их преобразование в службу муниципального заказа в статусе корпоративного муниципального предприятия (муниципальной корпорации).

Субъектами муниципальной корпорации являются автономные объединения граждан

(территориальные коллективы, общины, коммуны и т.п.) по месту их компактного проживания с устоявшимися традициями осуществления местного самоуправления, способные обеспечить собственное жизнеобеспечение и отстаивать интересы.

Необходимое условие деятельности любой корпорации - осуществление самоуправления. Согласно теории управления, самоуправление является видом управленческой деятельности, предусматривающей совмещение субъекта управления. Участниками муниципальной корпорации являются жители административной единицы, объединенные естественным путем по признаку компактного проживания и заинтересованные в организации своего жизнеобеспечения. Поэтому, по мнению К. Йонассена, важным фактором является осознание жителями единства и принадлежности их к сообществу, что формируется под влиянием общей культуры и социальной системы, интегрирующей деятельность его членов [4, С. 20-21]. Становление территориальных коллективов как субъекта корпоративных прав предусматривает реальное обретение ими статуса самоуправляющихся территориальных коллективов. В основе конституирования таких территориальных коллективов лежат общие интересы жителей, которые имеют специфический характер и обнаруживаются в виде широкого спектра системных личностно-территориальных связей. Основной объект деятельности территориальной общины — вопрос местного значения. В мире территориальные коллективы (общины) признаны субъектом права муниципальной собственности (ей принадлежит движимое и недвижимое имущество, земля, естественные ресурсы).

Корпоративным признаком территориальных коллективов является возможность действовать на корпоративной основе для решения проблем локального значения. Современный подход к институту местного самоуправления, культивируемый в странах Европейского сотрудничества, предусматривает размежевание функций и полномочий между государством и обществом в целом и его общественными и территориальными организациями в частности; в основу его положена концепция субсидиарности. Реализация принципа субсидиарности

возможна лишь в обществе с развитым корпоратизмом. Он значительно отличается от такого понятия как "делегирование функций и полномочий", имеющим место при деконцентрации и децентрализации государственного управления.

В связи с тем, что в отечественной научной литературе часто встречаются противоположные (противоречащие) определения этих категорий, считаем за необходимо остановиться на их уточнении. Деконцентрация управления — это передача полномочий от центральных государственных органов к их периферийным структурам, предоставление последним большего объема полномочий (то есть полномочие передаются внутри государственной власти). Децентрализация — разгосударствление части функций и передача их в негосударственный сектор. Следствием децентрализации является создание условий для становления частного сектора экономики, самоорганизации граждан, а также институционализация местного самоуправления как негосударственной формы самоорганизации граждан.

Для обычных коммерческих корпораций главной целью деятельности является получение прибыли, которая может распределяться между основателями и пайщиками. Тем не менее, в соответствии с целью хозяйственной деятельности муниципальные корпорации можно причислить к коммерческим объединениям: муниципальное хозяйство в рыночной экономике является одним из главных источников наполнения местных бюджетов. Как и в хозяйственных обществах, муниципальные корпорации подотчетны перед территориальными общинами за результаты своей деятельности.

Ключевыми чертами муниципальных корпораций являются следующие: становление территориальной общины как субъекта корпоративных прав; институционализация прав территориальных общин, в том числе и на муниципальную собственность; становление муниципальной собственности и хозяйства как объекта корпоративных прав через закрепление за территориальными общинами определенных материальных и финансовых ресурсов, расположенных на территории муниципального образования; организация управления корпоративными правами.

На муниципальные корпорации в ЖКХ целесообразно возложить функции по техническому обслуживанию и эксплуатации муниципального жилищного фонда посредством оказания жилищно-коммунальных услуг надлежащего качества. В целях сокращения бюджетных расходов и снижения стоимости коммунальных услуг эти муниципальные корпорации должны обеспечить:

- реализацию системы договорных отношений в сфере производства и потребления жилищно-коммунальных и других услуг, системы контроля качества предоставляемых жилищно-коммунальных услуг;
- формирование муниципального заказа на выполнение работ на объектах внешнего благоустройства и оказание жилищно-коммунальных услуг;
- реализацию государственной политики по реформированию жилищно-коммунального хозяйства, а также организацию выполнения межотраслевых, отраслевых, государственных и городских программ;
- формирование и проведение единой технической и экономической политики в сфере содержания муниципального жилищного фонда района;
- развитие соответствующей материально-технической базы;
- распоряжение и контроль расходования бюджетных и внебюджетных ресурсов, направленных на содержание и развитие подконтрольного жилищно-коммунального хозяйства.

Основной целью создания муниципальных корпораций в ЖКХ является повышение надежности предоставления жилищно-коммунальных услуг и снижение их стоимости путем дальнейшего формирования в жилищно-коммунальном комплексе на уровне города рыночной системы хозяйствования, которая предусматривает максимальное развитие частной инициативы собственников жилищного фонда. Создание муниципальных корпораций призвано стимулировать формирование конкурентной среды, совершенствование управления жилищным фондом, а также развитие жилищного самоуправления.

Формирование нормативно-правой базы относительно муниципальных корпораций не-

обходимо проводити з урахуванням актуальних питань формування акціонерного капіталу муніципальної корпорації, з усвідомленням того, що городські органи влади повинні володіти контрольним або блокуючим пакетом акцій (наприклад, розглядати інженерне обладнання, нежилі приміщення, земельні ділянки, що належать місту, як частину долового внеску). Будь-які зареєстровані організації житлового самоврядування району, об'єкти управління яких залежать від нормального функціонування інженерно-комунальної інфраструктури району, також можуть брати участь в акціонерному капіталі муніципальної корпорації (як частину внеску можуть виступати інженерно-технічні комунікації кондомініуму, складових загальної долової власності співвласників житла в кондомініумі).

Для досягнення економічного ефекту створення муніципальних корпорацій необхідно забезпечити і вдосконалення економічних і організаційних механізмів зниження вартості житлово-комунальних послуг при збереженні і підвищенні якості надання послуг і стійкості роботи галузі. В зв'язі з цим на муніципальну корпорацію повинні бути покладені функції по управлінню житловим і нежилым фондом, створенню і реєстрації кондомініумів, управлінню фінансовими потоками, розвитку інфраструктури по наданню додаткових послуг як населенню, так і житловому фонду в цілому.

Функція управління житловим і нежилым фондом включає в себе створення привабливої і комфортної середовища проживання населення, капітальний ремонт і будівництво, проведення технічної політики, контроль і нагляд за виконанням технічних стандартів по виконаним об'ємам. Муніципальної корпорації належить сприяти активізації і підтримці ініціативних груп співвласників і нанимачів, створювати умови для формування і ефективного діяльності товариств співвласників житла і інших житлових об'єднань громадян, а також стимулювати ініціативи населення по розвитку самоврядування в житловій сфері. Під управлінням фінансовими потоками

слід розуміти розподіл отриманих коштів від фінансово-господарської діяльності, створення фонду капітального ремонту, шляхом залучення коштів фізичних і юридических осіб, які мають права власності в житловому фонді району, створення фонду додаткових інвестицій в районну соціальну сферу, створення страхового фонду діяльності компанії. Крім усього іншого, зобов'язання муніципальної корпорації повинно включати регулярне проведення PR-компаній по забезпеченню інформаційної доступності для всіх жителів району проводимої реформи ЖКХ, що є одним з обов'язкових ознак корпоративного управління.

Внутрішній план побудови муніципальної корпорації формується в відповідності з холдинговим принципом з урахуванням існуючої технологічної інфраструктури по обслуговуванню і експлуатації житлового фонду незалежно від форми власності. На базі об'єднаних диспетчерських пунктів, на кожен з яких діють від 8 до 10 будинків, муніципальна корпорація створює дочірні компанії. Ці дочірні компанії укладають угоди з тими органами житлового самоврядування (ТСЖ, ЖСК, ЖК і др.), жителі яких висловлюють бажання передати їм в управління свої кондомініуми. Дочірні компанії забезпечують залучення підприємств малого бізнесу до виконання подрядних робіт по технічному обслуговуванню і експлуатації житлового фонду, а також по благоустрою території. Таким чином, всі виробничо-економічні відносини між суб'єктами житлово-комунального комплексу будуть будуватися строго на договірній основі.

Ця модель управління змістом і технічної експлуатацією житлового фонду передбачає дуже тісне співробітництво жителів з організаціями, що здійснюють управління житловим фондом. В першу чергу як співвласники кондомініуму, передаваного в довірительне управління управляючої компанії, во вторую чергу як безпосередні споживачі житлово-комунальних послуг. Важливим кроком в цьому напрямку є розробка системи показате-

лей и порядок контроля за деятельностью управляющей жилищной организации, с которой заключён договор на управление. Для этого необходимо определить критерии оценки и требования к качеству работы муниципальной корпорации и условия её ответственности, подлежащие отражению в договоре на управление.

Основными критериями оценки качества деятельности муниципальной корпорации должны стать следующие: техническое состояние переданного в доверительное управление имущества (жилищного фонда); состояние прилегающих к жилищному фонду территорий; финансово-экономические характеристики деятельности управляющей компании по доверительному управлению имуществом; удовлетворенность жильцов качеством жилищно-коммунального обслуживания.

Выбор холдинговой акционерной компании в качестве стержневой структуры технологической схемы управления жилищным фондом является не случайным. Профессионализм работников холдинговой структуры с учетом объёмов выполняемых работ позволит усовершенствовать договорные отношения с ресурсоснабжающими, ремонтно-эксплуатационными и специализированными организациями, которые неохотно идут на контакт с непрофессиональным руководством небольших частных управляющих компаний.

Кроме того, всем субъектам, участвующим в техническом обслуживании и эксплуатации жилищного фонда, необходимо обеспечивать безопасность проживания граждан. Мероприятия, связанные с выполнением технических стандартов безопасной среды жизнедеятельности для жителей города, требуют серьёзных вложений капитала. Самостоятельная частная управляющая компания, обслуживающая кондоминиум, состоящий из одного подъезда, не способна на подобные капиталовложения. Именно поэтому предлагается создание акционерных управляющих компаний, которым в хозяйственное ведение будут передаваться соответствующие технические средства, уже существующие на территории, для обеспечения безопасной жизненной среды для жителей. В стоимостном выражении такая схема гораздо менее затратна, поскольку

финансово-организационный механизм её функционирования включает в себя несколько управляющих компаний, входящих в холдинг.

Формирование муниципальных корпораций должно происходить на конкурсной основе, что позволит усилить контроль за качеством жилищно-коммунального обслуживания населения, а также обеспечить демополизацию жилищно-эксплуатационной деятельности в целях развития конкурентных отношений в жилищном хозяйстве. При этом произойдёт формирование двух уровней конкурентной среды: конкуренция между дочерними компаниями за получение от муниципальной корпорации заказа на услуги по управлению кондоминиумами; конкуренция между подрядчиками (юридическими и физическими лицами) за право получения заказа от дочерней компании на выполнение конкретной работы по техническому обслуживанию и ремонту конструктивных элементов здания или внутридомового оборудования, объектов благоустройства, вывозу твердых бытовых отходов и т.д.

Внедрение корпоративной системы управления позволит создать полноценный рыночный механизм функционирования жилищно-коммунального комплекса территории. В свою очередь, это будет стимулировать приход частного предпринимательства на рынок жилищно-коммунальных услуг за счёт создания системы экономической мотивации и комфортных условий для развития малого бизнеса в жилищно-коммунальном хозяйстве.

Таким образом, для реализации стратегии антикризисного управления предприятиями жилищно-коммунальной сферы необходимы следующие тактические мероприятия:

1. Привлечение высококвалифицированного управленческого аппарата (антикризисный менеджмент)
2. Внедрение института частного управления предприятиями ЖКХ при наличии общественного контроля и прерогативы государства в формировании тарифов и ценообразования.
3. Обеспечение тесной взаимосвязи обязательств частного капитала и местных

властей с помощью и на основе муниципального контракта.

4. Активизация работы с потребителями с целью формирования рачительного отношения к ресурсам.
5. Рациональное использование преимуществ отрасли — долгосрочный характер бизнеса и наличие гарантированного сбыта.
6. Заключение краткосрочных договоров на управление имуществом убыточных и низкорентабельных предприятий ЖКХ с целью внедрения антикризисных технологий управления, направленных на оздоровление и стабилизацию деятельности.
7. Формирование резервного фонда обеспечения оптимальной работы предприятий ЖКХ в зимний период (обновление основных фондов, сокращение количества аварий на протяженности тепловых магистралей).

Реализация стратегии антикризисного управления предприятиями ЖКХ с помощью перечисленных тактических мероприятий обеспечит развитие конкуренции в коммунальной сфере. Повышение степени привлекательности рынка коммунальных услуг и усиление конкурентной борьбы между его участниками позволит повысить качество предоставляемых населению услуг, так как именно высокое качество работ и приемлемые цены становятся определяющими факторами.

## Литература

1. Европейська Хартія про місцеве самоврядування. Ст. 9, п.4 // Міське та регіональне самоврядування в Україні. - К., 1994. - С. 70-77.
2. Велихов Л.А. Основи городского хозяйства. - М-Л, 1928. - С.236.
3. Исаев М.А., Чеканский А.Н., Шишкин В.Н. Политическая система стран Скандинавии и Финляндии. - М.: РОССПЗН, 2000. - 279 с.
4. Jonassen С.Т. Community Typology // Community Structure and Analysis. - N.Y., 1959. - P/20-21.
5. Воронин А.Г., Лапин В.А., Широков А.Н, основы управления муниципальным хозяйством. - М: Дело, 1998. - 127 с.
6. Принципи Європейської хартії місцевого самоврядування. Навч. Посіб./ М. Пітцик, В. Кравченко, Е.С. Моньйо, Б. Фонтен, В. Черніков та ін./ - К., 2000. - 136 с.
7. Конституція України (від 28.06.1996 р.).
8. Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97 "Про місцеве самоврядування в Україні" // Голос України. - 1997. - 12 червня.
9. Указ Президента України від 22.07.1998 р. № 810/98 "Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні" // Офіційний вісник України. - 1999. - № 21. - С. 943.
10. Адміністративно-територіальний устрій України. Історія і сучасність. - К., 2001. - С. 92-93, 186.
11. Муніципальне права України / За редакцією докторів юр. Наук, проф. В.Ф. Погорілка, О.Ф. Фрицького. - К.: Юрінком Інтер, 2001. - 350 с.
12. Баймуратов М.А. Конституционно-проектная регламентация местного самоуправления и территориальных коллективов // Юридический вестник. - 1996. - № 1. - С. 97.

**Савельев Леонид Андреевич** — доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предприятий Донбасской национальной академии строительства и архитектуры. Научное направление: корпоративная система управления и хозяйствования, трансформация государственных предприятий у корпорации предпринимательского типа.

**Светличная Юлия Владимировна** — ассистент кафедры экономики предприятий Донбасской национальной академии строительства и архитектуры. Научное направление: государственное и корпоративное управление в экономике региона.

**Савельєв Леонід Андрійович** — доктор економічних наук, професор кафедри економіки підприємств Донбаської національної академії будівництва і архітектури. Науковий напрямок: корпоративна система управління та господарювання, трансформація державних підприємств у корпорації підприємницького типу.

**Світлична Юлія Володимирівна** — асистент кафедри економіки підприємств Донбаської національної академії будівництва і архітектури. Науковий напрямок: державне та корпоративне управління в економіці регіону.

**Saveliev Leonid Andriyovych** — Dr. of Science, Full Professor of the department of economics of enterprise of the Donbass National Academy of Civil Engineering and Architecture. Scientific direction: a corporate control system and management, transformation of the state enterprises in corporations of enterprise type.

**Svitlychna Yuliya Volodymyrivna** — assistant of the department of economics of enterprise of the Donbass National Academy of Civil Engineering and Architecture. Scientific direction: the state and corporate management in economy of region.