

УДК 338.24

**ПРИМЕНЕНИЕ НА ПРАКТИКЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА  
ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ СФЕРЫ  
ЖКХ**

**Кицюк С.В.**

*студент,  
Вятский государственный университет,  
Киров, Россия*

**Аннотация.** Оценка эффективности управления компанией сферы ЖКХ позволяет определить степень использования ее ресурсов, прибыльность функционирования, а также уровень эффективности формирования ее бизнес-процессов. Однако в последние годы, стандартизированные методики все больше теряют свою актуальность, поскольку не позволяют определить точные результаты эффективности управления, что связано с развитием факторов, оказывающих влияние на деятельность компаний. В тоже время развитие форм ведения бизнеса и появление новых методов управления компаниями сферы ЖКХ не позволяет применять стандартизированный подход к оцениванию деятельности всех компаний.

Обоснование теоретических положений и разработка практических рекомендаций осуществлялись на основе общенаучных подходов – диалектического, системного, комплексного. Применялись методы расчетно-конструктивных построений, статистических группировок, функционального анализа тенденций абсолютных и относительных величин, графического построения.

**Ключевые слова:** жилищно-коммунальное хозяйство, управление, оценка эффективности, методы.

**APPLICATION IN PRACTICE OF THE METHODOLOGICAL APPROACH TO  
ASSESS THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF THE COMPANY IN  
THE SPHERE OF HOUSING AND UTILITIES**

**Kitsyuk S.V.**

*student,  
Vyatka State University,  
Kirov, Russia*

**Annotation.** Evaluation of the management efficiency of a company in the housing and communal services sector allows to determine the degree of use of its resources, the profitability of functioning, as well as the level of efficiency of the

formation of its business processes. However, in recent years, standardized methods are increasingly losing their relevance, since they do not allow determining the exact results of management efficiency, which is associated with the development of factors that influence the activities of companies. At the same time, the development of forms of doing business and the emergence of new methods of managing companies in the housing and utilities sector does not allow a standardized approach to assessing the performance of all companies.

The substantiation of theoretical provisions and the development of practical recommendations were carried out on the basis of general scientific approaches - dialectical, systemic, complex. The methods of calculation and design constructions, statistical groupings, functional analysis of trends in absolute and relative values, and graphical construction were used.

**Key words:** housing and communal services, management, efficiency assessment, methods.

### **Основная часть.**

Отечественные методы оценки эффективности управления компаниями сферы ЖКХ имеют схожие алгоритмы, которые, как правило, включают в себя расчёт ряда (от 2-х до 7-ми) ключевых коэффициентов; оценку показателей вероятности развития событий на момент анализа; определение причин кризисных ситуаций в управлении компаниями. Зарубежные модели в практике анализа эффективности управления компаний ЖКХ не всегда применимы, поскольку в них часто не учитывается специфика экономической ситуации в РФ и деятельности компаний отрасли; существуют различия в стандартах ведения бухгалтерского учета и составления отчетности. Однако, как отечественные модели оценки эффективности управления компаний, так и зарубежные в целом, возможно, разделить на количественные, качественные и комбинированные [1].

Обращаясь к исследованию количественных методик оценки эффективности управления, стоит пояснить, что они строятся на оценке числовых значений вероятностей возникновения отдельных событий компании, выраженной виде значения или рейтингового класса. При этом наиболее часто используют четыре вида таких методик, описание которых представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Количественные методы оценки эффективности управления компаний

Тип модели	Авторы, разрабатывающие модель	Описание модели	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4	5
Линейная регрессионная модель	Э. Альтман; У. Бивера; Р. Таффлер и Г. Тишоу; Ф. Лис; М.А. Федотова	Модель множественного дискриминантного анализа, классифицирует предприятия по классам	предпочтение отдается перспективному анализу, модель отличается простотой использования и возможной адаптации к любым аналитическим платформам	Неточность получаемых результатов, не учитывает отраслевой и региональный факторы
Логистическая модель	Д. Чессер, Лин - Пьессе; Г.А. Хайдаршина; В.Ю. Жданов	определяет вероятность отнесения предприятия к группе риска с применением числа Эйлера	Дают возможность получения более достоверных показателей, при этом не привязаны к нормативным значениям, отсутствие зон неопределённости и повышают информативность моделей	Данные модели дают достоверные результаты только на краткосрочный период, сроком не более одного года. Сложно адаптировать к применению в аналитических платформах
Рейтинговая модель оценки эффективности и управления	Р.С. Сайфуллин и Г.Г. Кадыков	финансовые показатели с диагностической ценностью, построенные на системе присвоения рейтинга предприятию	Возможно использовать модель при проведении экспресс-анализа, необходимая информационная база может быть представлена только балансом	Модель также не учитывает отраслевые особенности компаний, полагаясь на усредненные значения, давая не всегда достоверные результаты

Проведённый анализ позволяет заключить о том, что количественные методы оценки эффективности управления компаний имеют преимущества и недостатки. При этом выбор методик оценивания строится на ряде индикаторов или коэффициентов. Эффективное управление в ЖКХ сопровождается высокими показателями результативности использования ресурсов, способностью своевременно расплачиваться по своим долгам, обладает достаточностью собственных средств. Такие компании исключают наличие высокого риска их финансовой несостоятельности, поскольку обладают стабильностью перспектив получения прибыли.

Неудовлетворительное управление характеризуется довольно низкой эффективностью использования имеющихся ресурсов, отсутствием прибыли от размещения средств. Наиболее негативной ситуацией управления компанией ЖКХ представляется угроза банкротства, характеризующаяся неспособностью ее отвечать по имеющимся обязательствам.

О.В. Ефимова в качестве факторов, повлиявших на степень эффективности управления компаний в сфере ЖКХ предлагает использовать такие показатели, как величина оборотных активов, ликвидность и платежеспособность [2]. Однако её методика не включает обзор времени воздействия факторов, интенсивность, структуру, характер.

С точки зрения Негашева Е.В. [4] и Шеремета А.Д. [5], существенными факторами, оказывающими влияние на эффективность управления предприятием сферы ЖКХ, являются: рост собственного оборотного капитала, выполнение финансового плана, увеличение оборачиваемости оборотных средств. Тем не менее, представленная концепция выделяет только хозяйственные факторы, не учитывая влияние внешней среды.

Далее целесообразно рассмотреть качественные модели оценки эффективности управления, среди которых метод экспертных оценок, модель SGR, модель комплексной оценки рисков. Особенностью таких моделей является то, что они сопровождаются выводами, построенными на основе Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

проводимых наблюдений, спецификой отрасли и потенциальных проблемах, и угрозах компании.

В таблице 2 приводится характеристика наиболее распространенных моделей качественной оценки показателей эффективности управления компаний в ЖКХ.

Таблица 2 – Качественные методы эффективности управления компаний ЖКХ

Тип модели	Авторы, разрабатывающие модель	Описание модели	Преимущества	Недостатки
Экспертная	Кузнецов Б. Т. Моисеенко И.П. Инвестирование. Сергеев В.А.	Оценка строится на опросах экспертов, которыми выступают либо работники, либо внешние контрагенты компании, проводится ранжирование показателей	Возможность охвата высокого количества факторов рисков, простота в проведении оценки, использование статистических данных	Наличие неправильных ответов среди экспертов, разное понимание отдельных факторов экспертами, несогласованность оценки
Модель SGR	Жданов В.Ю. Родионова Н.В	Из 16 переменных и 8 факторов строится график, позволяющий определить эффективность предприятия	Позволяет получить более точный результат по оценке эффективности по ряду организации	Нормирование переменных автоматически приравнивает стандартное отклонение $\sigma$ к единице
Модель комплексной оценки рисков	Каранина Е.В.	Методика основана на определении комплексного интегрального показателя эффективности и	Модель наиболее удачна при прогнозировании и управленческих решений, связанных со стабилизацией эффективности деятельности	Модель является довольно сложной и не всегда учитывает изменения жизненного цикла компании и стадии, в которой находится экономика страны

Качественные методы оценки эффективности управления компаний ЖКХ активно применяются, как в России, так и за рубежом. При использовании экспертных оценок экспертами должны выступать специалисты высокой квалификации, профессионально занимающиеся изучением и (или) управлением экономикой и финансами фирмы [6].

Модель SGR является жестко детерминированной факторной моделью, устанавливающей зависимость между темпом прироста экономического потенциала предприятия, выражающегося в наращивании объемов производства, и основными факторами, его определяющими. Эти факторы дают обобщенную и комплексную характеристику различных сторон финансово-хозяйственной деятельности предприятия, а именно (рисунок 1):

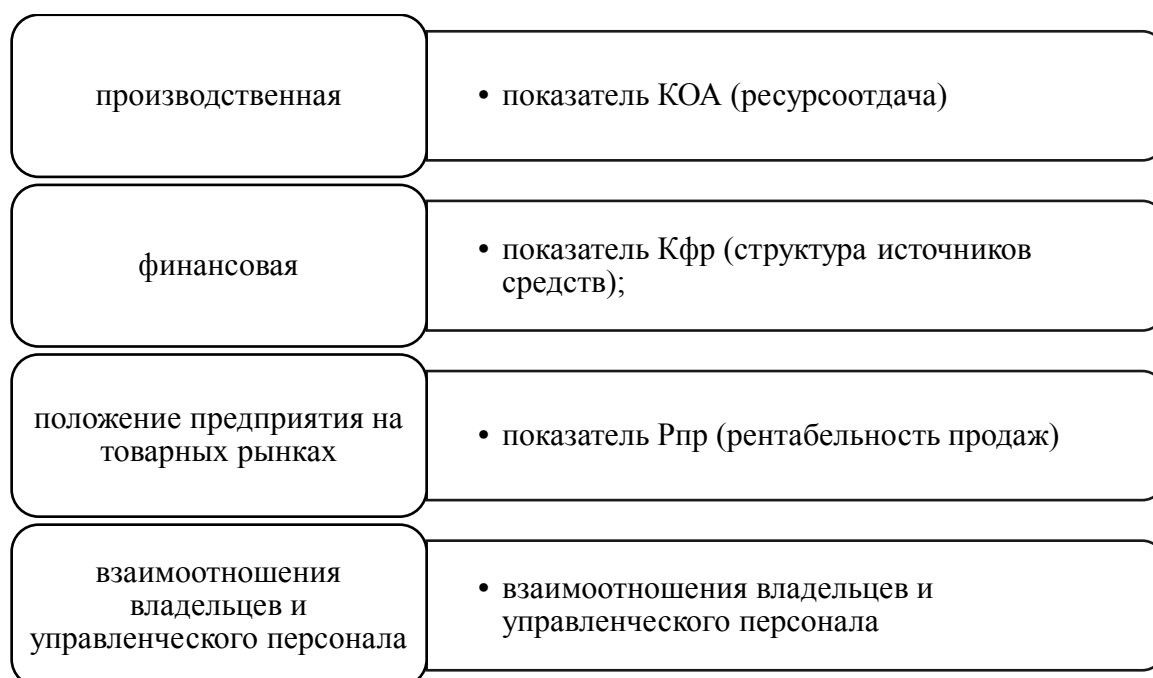


Рис. 1. Факторы эффективности управления предприятием ЖКХ, определяемые с использованием модели SGR

Источник: составлено автором самостоятельно по Эйдлин Г.М.

Практика анализа российских компаний в сфере ЖКХ определила множество факторов, которые, являются причинами, воздействующими на степень эффективности управления ими. Тем не менее, являясь наиболее часто используемыми при оценке рисков финансовой несостоятельности компаний, качественные методы не позволяют в определённой степени

оценить конкретные типы негативных аспектов, свойственных компании. Среди качественных методик анализа наибольший интерес представляют модели комплексной оценки эффективности управления, сочетающие в себе черты экспертного, рейтингового и экспресс-анализа, что позволяет максимально точно определить факторы рисков, свойственные современным компаниям. При этом в зависимости от поставленной цели при анализе могут быть использованы более ста видов показателей, характеризующих показатели эффективности управления предприятия с разных позиций. Комплексным методикам эффективности посвятили труды такие авторы, как Кранина Е.В, Турманидзе Т.У., Жулеги И.А. [7]. Построение комплексных моделей производится по следующему алгоритму (рисунок 2):

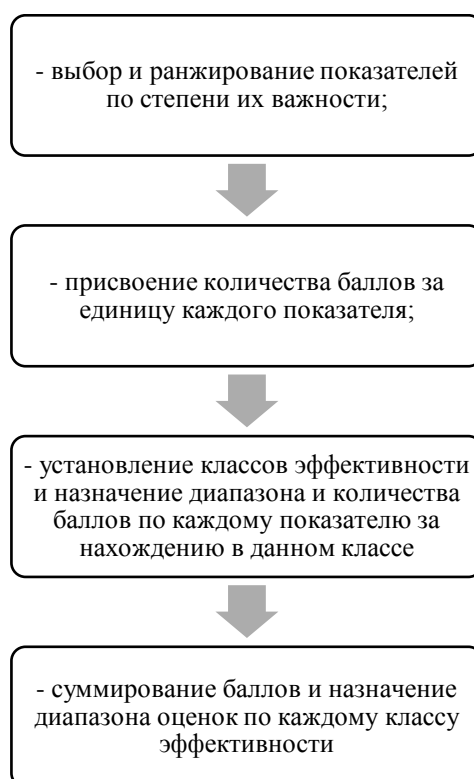


Рис.2. Алгоритм построения комплексных моделей оценки эффективности управления предприятием сферы ЖКХ

Источник: составлено автором самостоятельно по модели Жулеги И.А.

В целом все представленные методики позволяют определить уровень эффективности управления предприятием ЖКХ с позиции его финансовых показателей. Однако в практической деятельности большинства компаний имеют место и факторы внешней среды, а также ситуации, связанные с ошибочными управленческими решениями, действиями персонала и т.п. Соответственно, проведение анализа должно сопровождаться учетом максимального числа факторов, что позволит учитывать при составлении прогнозов не только финансово-экономические и рейтинговые показатели деятельности предприятия, но и возможные потери в случаях высокого роста инфляции, нестабильности курса рубля, неэффективных управленческих решений, негативных действий персонала. Одной из подобных методик является комплексное оценивание эффективности предприятия ЖКХ, учитывающее максимальное число количественных и качественных показателей. Наиболее интересным является рейтингование ряда неформальных и субъективных показателей.

В предлагаемой методике качественные показатели используются в дополнение к количественным, что на наш взгляд, будет способствовать улучшению качества результатов оценивания экономической эффективности деятельности предприятия ЖКХ. Расчет основных показателей эффективности в рейтинговой оценке позволит минимизировать субъективизм внешних факторов, создавая при этом более качественную характеристику эффективности деятельности компаний. Оценка при этом будет производиться экспертным способом на основании анализа внутренних и внешних отчетов выбранного для анализа предприятия.

Состав возможных для оценивания показателей, приведен в таблице 3. Таблица 3– Перечень неформальных, субъективных показателей, способствующих оценке эффективности управления компании ЖКХ

Показатель	Методы оценки	Критерии оценки
Динамика	Темпы роста	Наличие прироста объема продаж услуг на



масштабов долгосрочного спроса на услуги	отдельных видов услуг	протяжении одного года свидетельствует о стабильности ее конкурентоспособности Снижение темпов роста продаж в течении года - уменьшение конкурентоспособности
Изменения структуры спроса на услуги	Сравнение структуры продаж в разрезе отдельных видов услуг	Изменение структуры более чем на 50% в год свидетельствует о высоком уровне конкурентоспособности, до 50% - стабильный уровень конкурентоспособности Отсутствие изменений – недостаточный уровень конкурентоспособности
Частота обновления услуг	Коэффициент обновления ассортимента услуг	Показатель коэффициента более 1,5 свидетельствует о высоком уровне конкурентоспособности до 1,5 - стабильный уровень конкурентоспособности менее единицы – недостаточный уровень конкурентоспособности
Наличие технологических инновации	Число внедренных инноваций в процесс оказания услуг	Наличие 1-3 инноваций, внедренных в течение года в улучшение процесса оказания услуг – высокий уровень конкурентоспособности Отсутствие инноваций, внедренных в течение года в улучшение производственного процесса или свойства продукции – недостаточный уровень конкурентоспособности
Использование маркетинговых инноваций	Число внедренных инноваций в маркетинговый процесс продвижения предприятия	Наличие 1-3 инноваций, внедренных в течение года в улучшение маркетинга – высокий уровень конкурентоспособности Отсутствие инноваций, внедренных в течение года в улучшение маркетинга – недостаточный уровень конкурентоспособности
Динамика покупательских предпочтений	Сравнительный анализ результатов проведенных опросов среди покупателей	Прирост отрицательных ответов в отношении востребованности услуг свидетельствует о снижении ее конкурентоспособности. Прирост положительных ответов в отношении востребованности услуг свидетельствует о росте ее конкурентоспособности.
Государственное регулирование рынка	Наличие ценовых и иных ограничений рынка	Значительные ограничения цен на рынке снижает уровень конкурентоспособности Наличие государственной поддержки отрасли повышает уровень конкурентоспособности
Рост детерминации продукции	Общий показатель динамики экономического	Положительная динамика роста объема продаж с одновременным увеличением прибыли - высокий уровень

	роста	конкурентоспособности Негативная динамика роста объема продаж с одновременным увеличением прибыли – средний уровень конкурентоспособности Негативная динамика роста объема продаж с одновременным снижением прибыли - низкий уровень конкурентоспособности
--	-------	--

Источник: составлено автором

Далее представим возможность применения предложенной методики оценивания эффективности управления компанией на практическом примере. За объект оценивания взято МУП «ЖКХ» г. Киров.

Оценка субъективных факторов, оказывающих влияние на эффективность деятельности МУП «ЖКХ» приведена в таблице 4. Позитивное изменение факторов будем оценивать на уровне 10 баллов, нейтральное – 5, негативное – 0.

Таблица 4 - Оценка неформальных, субъективных критериев МУП «ЖКХ» в 2020 году

Критерий оценки	МУП «ЖКХ»	
	Оценка	Балл
Динамика масштабов долгосрочного спроса на услуги	Снижение объема продаж	3
Изменения структуры спроса на услуги	Отрицательная динамика	0
Частота обновления	Коэффициент обновления ОС	5
Наличие технологических инновации	Более 3	5
Активность маркетинга	Число маркетинговых проектов, реализованных на предприятии, 1	1
Динамика покупательских предпочтений	Прирост положительных отзывов	1
Государственное регулирование рынка	Отрасль регулируется государством	5
Рост детерминации продукции	Отрицательная динамика объема продаж с одновременным снижением прибыли	0
Итого баллов	x	26

Источник: составлено автором

Максимальная сумма баллов оценки субъективных факторов составляет 80 баллов. Получив такую сумму можно считать, что на

предприятию сложилась полностью эффективная система управления. Однако максимальная сумма баллов вряд ли может быть в реальной жизни, исходя из чего. предлагается следующая шкала рейтингования субъективных факторов:

- 50 и более баллов –высокий уровень эффективности управления компанией, она находится в зоне маловероятного риска вхождения в фазу несостоятельности;

- 30-49 баллов – средний уровень эффективности управления компанией, она находится в зоне вероятного риска вхождения в фазу несостоятельности;

- 10-29баллов - предприятие обладает низкой эффективностью системы управления и находится в зоне вероятного риска вхождения в фазу несостоятельности.

Таким образом, исследуемое предприятие в 2020 году действовало неэффективно, что было вызвано слабой маркетинговой политикой, недостаточной детерминацией услуг, что в целом негативно повлияло на покупателей и значительно уменьшило объем продаж. Для более глубокого анализа стоит провести оценку влияния данных факторов на разные управленческие подсистемы. Определение степени важности подсистем проводилось по результатам опроса 10 финансовых работников МУП «ЖКХ». Каждому из них было предложено проранжировать выбранные подсистемы по степени важности в условиях деятельности МУП «ЖКХ» по 10-бальной шкале. На основании экспертного мнения на рисунке 3 приведено ранжирование важности выбранных подсистем для оценивания системы управления МУП «ЖКХ».



Рис.3. Ранжирование степени важности параметров, используемых в оценке эффективности управления МУП «ЖКХ», баллов

Источник: составлено автором

На основании проведённого ранжирования, далее определяются параметры значимости выбранных подсистем, отношением данной оценки к итоговой сумме. Расчет приведен в таблице 5.

Таблица 5– Коэффициенты значимости выбранных подсистем управления оценки эффективности управления МУП «ЖКХ»

Показатель	экспертная оценка важности, баллов	удельный вес к итоговому показателю, %	Доля в общей сумме (ст.2 х ст.3)/100
Кадровая политика	84	14,6	0,15
Информационная безопасность	46	8,0	0,08
Финансовый менеджмент	93	16,1	0,16
Производственная структура	62	10,8	0,11
Маркетинговая политика	59	10,2	0,10
Структура рынка	32	5,6	0,06
Налоговая система	56	9,7	0,10
Государственное регулирование и меры поддержки отрасли	89	15,5	0,15
Инфляция, валютный курс	21	3,6	0,04
Развитие НТП и инноваций	34	5,9	0,06
Итого	576	100,0	1,00

Источник: составлено автором

Для объективности оцениваемых показателей важно проводить их оценку в динамике, при этом для расчета итогового балла целесообразно определять среднее значение каждого параметра. Оценка также проводится экспертным методом на основании внутренней и годовой отчетности компании.

В таблице 6 приведен пример расчета показателей эффективности МУП «ЖКХ» с учётом значимости выбранных подсистем.

Таблица 6- Расчет показателей эффективности управления МУП «ЖКХ»

Параметр	Критерий оценки	Бальная оценка				К-т значимости	Итоговый балл в 2020 году
		2018г	2019г	2020г	Средняя сумма балла		
Эндогенные	Кадровая политика	80	70	60	70	0,15	10,5
	Информационная безопасность	90	80	90	86,7	0,08	6,9
	Финансовый менеджмент	50	70	40	53,3	0,16	8,5
	Производственная структура	10	20	10	13,3	0,11	1,5
	Маркетинговая политика	10	30	20	20,0	0,10	2,0
Экзогенные	Структура рынка	30	30	30	30,0	0,06	1,8
	Налоговая система	40	40	40	40,0	0,10	4,0
	Государственное регулирование и меры поддержки отрасли	45	45	50	46,7	0,15	7,0
	Инфляция, валютный курс	60	60	60	60,0	0,04	2,4
	Развитие НТП и инноваций	80	80	80	80,0	0,06	4,8
	Итого	495	525	480	495		49,4

Источник: составлено автором

Таким образом, предложенная методика позволила определить, что интегральный показатель МУП «ЖКХ» составил 49,4 балла. Учитывая, что максимальная сумма возможных к получению баллов в данном случае

составляет 100 баллов, можно дать низкую оценку эффективности управления исследуемой организацией в 2020 году

Выводы: Таким образом, проведенное исследование позволило определить набор показателей, на основании которых может быть произведена оценка показателей эффективности управления в сфере ЖКХ, позволяющая выявить уровень эффективности деятельности выбранной компаний, учитывая субъективные и неформальные показатели. Для объективности оцениваемых показателей важно проводить их оценивание в динамике, при этом для расчета итогового балла целесообразно определять среднее значение каждого параметра.

### **Библиографический список**

1. Бочаров, В. В. Финансовый анализ: Краткий курс [Текст]/ В.В.Бочаров. – СПб.: Питер, 2007. – 434с.
2. Ефимова, О.В. Финансовый анализ: учебное пособие. [Текст] - М., 2012.-356 с.
3. Негашев.Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. [Текст]: Инфра – М, 2010. – 208 с.
4. Шеремет А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник / А.Д. Шеремет. — 2-е изд., доп., М. : ИНФРА-М, 2017. — 374 с
5. Эйдлина, Г.М. Инструментальные средства бизнес-анализа в экономическом образовании [Текст] // Международный журнал экспериментального образования. 2015. № 3-1. С. 57-58.
6. Турманидзе, Т.У. Финансовый анализ : учебник / Т.У. Турманидзе. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2015. - 288 с.
7. Жулега И.А. Методология анализа финансового состояния предприятия: монография/ ГУАП. – СПб.,2006.-235 с.

*Оригинальность 94%*