МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Е.В. Ильина

ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СТРУКТУРНЫМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ

Учебно-методическое пособие

Казань
2018

УДК 658.3
ББК 65.290-2
И46

Ильина Е.В.

И46 Оперативное управление структурными подразделениями: Учебно-методическое пособие / Е.В. Ильина. – Казань: Изд-во Казанск. гос. архитект.-строит. ун-та, 2018. – 55 с.

Печатается по решению Редакционно-издательского совета Казанского государственного архитектурно-строительного университета

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины «Оперативное управление структурными подразделениями» предназначено для магистров направления подготовки 38.04.10 «Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура».

Учебно-методическое пособие предназначено для использования на практических занятиях. Оно содержит программу теоретический, вводный материал, а также задания для выполнения, тесты, вопросы и кейсы по курсу.

Рецензент
Доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и предпринимательства в строительстве КГАСУ
Г.М. Харисова

УДК 658.3
ББК 65.290-2

© Казанский государственный архитектурно-строительный университет, 2018

© Ильина Е.В., 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение ……..…… 4
Требования к уровню усвоения содержания дисциплины ……..…… 4
Раздел 1. Производство как объект управления……... 6
Тема 1. Системное управление производством. Организация управления производством……. 6
Раздел 2. Методические основы организации управления ЖКХ…… 13
Тема 2. Содержание организации управления. Роль совершенствования организации управления в повышении эффективности работы предприятий жилищного и коммунального хозяйства……... 13
Тема 3. Особенности понятий: отрасль, подотрасль, подразделение, объединение, предприятие, служба жилищно-коммунального хозяйства Современное жилищное и коммунальное хозяйство……... 18
Раздел 3. Общая характеристика системы управления ЖКХ на муниципальном уровне……... 22
Тема 4. Основные цели и стратегии развития ЖКХ……. 22
Раздел 4. Оперативное планирование как система управления на предприятии……. 25
Тема 5. Цели и задачи планирования структурными подразделениями… 25
Раздел 5. Зарубежный опыт оперативного управления на предприятиях.. 35
Тема 6. Опыт управления подразделений на предприятии……..……... 35
Раздел 6. Управление жилищным хозяйством…….. 39
Тема 7. Организация хозяйства. Общая характеристика жилищного фонда. Сущность и формы управления жилищными услугами…….. 39
Раздел 7. Управление коммунальным хозяйством……... 45
Тема 8. Характеристика системы коммунальных услуг……... 45
Раздел 8. Эффективное управление в сфере ЖКХ…….. 50
Тема 9. Внедрение и использование новых технологий с целью повышения эффективности управления…… 50
Темы рефератов для самостоятельной работы магистров……... 54
Литература…… 55

ВВЕДЕНИЕ

Данное учебно-методическое пособие предназначено для магистров направления подготовки 38.04.10 «Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура». В пособии предлагается краткое выборочное содержание читаемых по данному курсу лекций.

Помимо отдельных тем курса пособие содержит вопросы для самоконтроля, тесты и упражнения, реферативные задания, необходимые для самостоятельной работы.

Курс «Оперативное управление структурными подразделениями» тесно связан с другими предметами. Прежде всего, с менеджментом, а также с такими предметами как: макроэкономика, экономическая статистика, экономика строительства, экономика городского хозяйства, экономика природопользования и др.

Основной целью данного курса является формирование теоретических и практических навыков у студентов в организации и развитии управленческих компетенций в сфере жилищно-коммунального хозяйства на основе современных методов управления в такой экономически и социально важной сфере любого муниципального образования. Освоение данной дисциплины позволяет студенту приобрести комплексные знания об основах и особенностях управления и развития жилищно-коммунальной сферы.

ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ УСВОЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Магистр в ходе изучения дисциплины должен

знать:

– основы организации управления на предприятии;

– содержание организации управления;

– основные характеристики: отрасль, подотрасль, подразделение, объединение, предприятие, служба жилищно-коммунального хозяйства.

– основные методы планирования и управления структурными подразделениями;

– основные цели и стратегии развития ЖКХ.

уметь:

– управлять подразделениями в сфере ЖКХ;

– разрабатывать модели эффективного взаимодействия организаций, предприятий и компаний сферы ЖК;

– управлять подразделениями в сфере ЖКХ;

– разрабатывать модели эффективного взаимодействия организаций, предприятий и компаний сферы ЖКХ;

– управлять коллективом на предприятиях ЖКХ;

– разрабатывать основные положения организации взаимодействия предприятий в сфере ЖКХ;

– разрабатывать модели эффективной системой оперативного управления структурами предприятий решений на макро- или микроуровне.

владеть:

– навыками руководства и оперативного управления структурными подразделениями в сфере сервиса;

– навыками разработки организационно-управленческих решений в сфере ЖКХ;

– навыками разработки организационной структуры и планирования деятельности с целью принятия эффективных решений;

– навыками обеспечения оперативного управления подразделениями;

– навыками внедрения новых технологий с целью повышения эффективности оперативного управления структурными подразделениями.

Раздел 1. ПРОИЗВОДСТВО КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Тема 1. Системное управление производством. Организация управления производством

Теоретический минимум

Экономика любой страны опирается на процесс производства. Понятие «производство» достаточно широко и включает следующие основные элементы:

– единство потребительского или экономического назначения, производимого в отрасли продукта;

– определенная однородность перерабатываемого исходного сырья:

– единая специфическая для отрасли материально-техническая база;

– своеобразный состав кадров, персонала, обладающих специальными профессиональными стандартами в отрасли.

Отрасль – это совокупность предприятий, производящих одинаковый или аналогичный продукт.

В народно-хозяйственном комплексе отрасль делится на группы подразделений:

– отрасль материального производства: промышленность, строительство, сельское хозяйство;

– отрасль нематериального производства: жилищно-коммунальное хозяйство, транспорт, бытовое обслуживание, связь;

– социальное обслуживание населения: здравоохранение, наука, культура, наука, просвещение, отрасли управления и обороны.

Комбинат – сочетание совместно размещенных предприятий, объединенных общностью технологических процессов и единым управлением.

Комплекс – это совокупность предприятий или отраслей, которые вместе полностью обеспечивают национальную экономику какой-либо продукцией или услугой. Комплексы могут развиваться внутри одной отрасли или между различными отраслями, например: топливно-энергетический комплекс, аграрно-промышленный комплекс.

Сектор – крупная структурная единица национальной экономики. Как правило, выделяют частный и государственный сектор.

Сфера – объединение предприятий по выпускаемой продукции или по той деятельности, которой они занимаются, например: банковская сфера, сфера торговли.

Управление – это процесс воздействия, направленный на достижение определенных целей. Выделяют следующие виды управления:

1) техническое – управление технологическими процессами оборудованием;

2) государственное – управление жизнью общества через органы власти;

3) идеологическое (негосударственное, неполитическое) – управление социальными процессами, внедрение идеологий;

4) хозяйственное – управление производственной и экономической деятельностью организаций.

В управлении выделяют субъект управления (тот, кто осуществляет управление – отдельный человек или группа людей) и объект управления (те, кем управляют – объединения, организации, трудовая деятельность).

Выделяют следующие виды управления:

1) организационный менеджмент – создание организации, формирование ее структуры и системы управления ее, разработка инструкций и т.п.;

2) стратегический менеджмент – определение долгосрочных целей организации и основных путей их достижения;

3) производственный менеджмент – управление объектами и процессами, выбор используемых технологий для производства товаров и услуг;

4) менеджмент персонала – разработка кадровой политики и решений по управлению персоналом в организации;

5) финансовый менеджмент – управление финансовыми потоками в целях наиболее эффективного использования капитала и получения максимальной прибыли;

6) маркетинговый менеджмент – установление взаимоотношений организации с рынком;

7) логистика – планирование, контроль, управление доставкой, складированием и переработкой материалов и доведение готовой продукции до потребителя.

Вопросы и задания

Задание № 1

Цель работы:

– представить производственные организации или предприятия жилищно-коммунальных услуг, которые играют важную роль в вашей жизни;

– выявить основные характеристики одного из этих предприятий и определить ее вид;

– определить основные функции управления этой организацией;

– обозначить место данной организации в системе мирохозяйственных отношений.

Этапы работы

1. Выявите два наиболее значимых для вас предприятия, одно из которых должно быть в сфере ЖКХ, с которыми вы имели в последнее время контакты или работали.

2. Описать характеристики перечисленных организаций, заполнив табл. 1.

Таблица 1

Организация и ее характеристики

Основные характеристики	Функции управления
1	1
2	2
3	3

Для составления характеристик можно воспользоваться основными параметрами организации:

– цель и вид деятельности;
– форма собственности;
– отношение к прибыли;
– отношения внутри организации;
– этапы жизненного цикла организации на сегодняшний день.

Кейс: «Интеко» [1]

Компания «Интеко», принадлежащая Елене Батуриной (99%) и ее брату Виктору (1%) начинала бизнес в 1991 году с производства изделий из пластика. С тех пор компания ушла далеко вперед. Пластмассовые ведра, тазы и стулья давали к середине 2006 года лишь 10% оборота группы, остальные 99% – это доход от более масштабного бизнеса. «Интеко» купила пакет акций Домостроительного комбината № 3, а также приобрела акции трех цементных заводов в Белгородской и Воронежской областях. Сейчас компания завершила сделку по покупке за 60 млн долларов еще одного предприятия – ЗАО «Пикалевский цемент». Предприятия Батуриной контролируют 11% производства цемента в России. Потребности московского рынка в цементе прокрывают на 19%.

«Интеко» постепенно стала одной из крупнейших строительных компаний на рынке. Она участвовала в возведении таких заметных микрорайонов, как «Гранд – отель» на Ходынском поле и «Шуваловский», прилегающий к территории Московского государственного университета.

Из всех проектов в рамках программы по реорганизации промзон активные работы велись по двум направлениям – в Сокольниках и

[1] Составлено при использовании Ю.Б. Рубина. Основы бизнеса [Электронный ресурс]: учебник / Ю.Б. Рубин. - 13-е изд. - М.: МФПУ Синергия, 2012. - 320 с. (Университетская серия). - ISBN 978-5-4257-0071-1.

Грайворонове. И в том, и в другом случае инвестором выступала «Интеко», а ее партнером – Госстрой. Причем по обоим проектам конкурс не проводился. Заместитель начальника МЦОРТ Анатолий Дунаев говорил, что такое возможно, если на участке нет федеральных предприятий. А значит, московским властям не требовалось согласовывать свои действия с Министерства имущества РФ.

С тех пор как «Интеко» решила выпустить корпоративные облигации, участникам рынка приоткрылась дверь на финансовую кухню компании. Из проспекта эмиссии выяснилось, например, что дебиторская задолженность выросла с начала 2001 года по октябрь 2003 года – го почти в тридцать раз – до 6,5 млрд руб. Выходит, что компания регулярно недополучает деньги, хотя цены на рынке недвижимости стремительно растут, а квартиры распродаются еще на стадии строительства?

В действительности гигантская дебиторская задолженность есть и у других фирм, соизмеримых с «Интеко» по объемам строительства. У «СУ-155», к примеру, она составляла по итогам тех же девяти месяцев 2003 года более 15 млрд рублей, а за должниками Группы компаний ПИК, владеющей Домостроительным комбинатом № 2, числилось 6,4 млрд рублей. Такая зависимость от должников объясняется особенным стилем работы столичного стройкомплекса.

И «СУ-155» и Группа компаний ПИК называются в проспекте эмиссия облигаций «Интеко» «основными конкурентами». Но на самом деле отношения этих компаний больше похожи на кооперацию.

Сотрудничают они следующим образом. Каждый из главных московских строителей – ПИК, «Интеко», «СУ-155», «Мосфундаментстрой – 6» – может быть любым звеном строительного проекта: генеральным инвестором, соинвестором или подрядчиком. Скажем, в системе компаний Батуриной инвестором и соинвестором в проектах выступает само ЗАО «Интеко», а на подрядных работах специализируются его «дочки» – ООО «Строительная компания ДСК-3, ОАО «ДСК-3».

Если «Интеко» приобрела участок, но на строительство у нее не хватает денег, то ей с радостью помогут «конкуренты». Тот же «ДСК-2» имеет избыточные строительные мощности, поэтому он с удовольствием выполняет подрядные работы. Крупнейшим дебитором «Интеко» является «Группа Терра» – подразделение «СУ-155», выступающее в роли генподрядчика по ряду проектов Батуриной. А «Интеко» в свою очередь является соинвестором в проектах с «СУ-155».

Совместные инвестиции среди компаний московского стройкомплекса – обычное дело. Из-за отсутствия надежного обеспечения банки неохотно кредитуют строителей на начальной стадии проекта, поэтому приходится искать деньги у коллег по цеху. До завершения

строительства все средства, направляемые инвестором заказчику и (или) генеральному инвестору, отражаются как дебиторская задолженность. Поэтому возникают задолженности друг другу.

Компания «Интеко» не работает напрямую с конечными покупателями квартир, а продает недвижимость через риэлтерские компании. Выручка, поступающая ЗАО «Интеко» от риэлторов, направляется как на завершение текущего строительства, так и на новые проекты. Эти средства «Интеко» относит к кредиторской задолженности. «Кредиторка» растет наряду с «дебиторской» и постоянно накапливается из-за увеличения темпов строительства, поясняют в «Интеко».

Наличие взаимных долгов – основа московского строительного бизнеса. Но это еще и защита от вторжений извне: чужаку в таком хитросплетении финансовых и производственных отношений будет неуютно.

«Интеко», как уже отмечалось, работает с организациями Госстроя. Не менее охотно ее берут в партнеры и силовики со спецслужбами. С Минобороны компания Батуриной – как соинвестор – сотрудничает по проекту застройки Ходынского поля. В другом столичном районе – Лианозове – «Интеко» финансирует проект, где 30% квартир будет передано Федеральной службе охраны. Это ведомство выступает здесь в непривычной роли застройщика.

К тому же «Интеко» давно уже не ограничивается одной лишь Москвой. Компания Батуриной стоит дома на территории Московской области и имеет большие виды на Сочи. По информации сочинских чиновников, «Интеко» планирует вкладывать деньги в благоустройство побережья: создание искусственных лагун, островов и расширение пляжной полосы.

Вопросы к кейсу

1. Определите, возможна ли социальная организация в предложенной системе?
2. По каким признакам и элементам вы сделали такой вывод? Обоснуйте свой ответ.
3. Какие вы видите пути для разрешения сложившейся ситуации?
4. Охарактеризуйте основные направления развития ситуации и опишите возможные последствия.

Контрольные вопросы к теме

1. Средства, принимающие участие в процессе производства в течение одного производственного цикла, меняют свою натурально-вещественную форму, переносят свою стоимость на вновь созданный продукт сразу и возвращаются в оборот предприятия в виде денежной выручки – это:

а) производственные запасы;
б) основные производственные фонды;
в) фонды обращения;
г) оборотные фонды.

2. Какие средства производства относятся к основным фондам?
а) ручные универсальные орудия труда для дворника;
б) здания и сооружения;
в) удобрения;
г) вода.

3. Какие средства производства относятся к основным фондам?
а) корма;
б) спецодежда;
в) нежилые помещения;
г) удобрения.

4. Какие средства производства относятся к основным фондам?
а) снегоуборочная машина;
б) ГСМ;
в) молодые плодовые насаждения;
г) семена.

5. Какие средства производства относятся к оборотным фондам?
а) здания;
б) многолетние плодоносящие растения;
в) оборудование;
г) ГСМ.

6. Формы организации труда (найти неправильный ответ):
а) цех;
б) отряд;
в) звено;
г) группа рабочих.

7. Рабочее место – это:

а) участок, на котором перемещаются средства производства;

б) участок, на котором размещены средства производства;

в) участок действия работника и размещения на нем средств производства;

г) участок, на котором выполняются производственные процессы.

8. К санитарно-гигиеническим условиям труда относятся:

а) рациональный режим рабочего дня;

б) загазованность воздуха;

в) создание комфорта на рабочем месте;

г) выбор и чередование более удобных поз.

9. К психологическим условиям труда относятся:

а) определение норм физической нагрузки и режима труда;

б) уровень производственного шума и вибрации;

в) рациональное размещение средств и предметов труда;

г) загазованность воздуха.

10. К эстетическим условиям труда относятся:

а) создание комфорта на рабочем месте;

б) благоприятные отношения в коллективе;

в) соблюдение в течение смены необходимого темпа и ритма работы;

г) уровень производственного шума и вибрации.

11. Количество работы или продукции, которую может выполнить или изготовить работник за единицу времени, это:

а) норма времени;

б) норма обслуживания;

в) норма выработки;

г) норма нагрузки.

Раздел 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЖКХ

Тема 2. Содержание организации управления. Роль совершенствования организации управления в повышении эффективности работы предприятий жилищного и коммунального хозяйства

Теоретический минимум

Жилищное и коммунальное хозяйство представляет собой многоотраслевое хозяйство, в котором переплетаются все социально-экономические отношения по жизнеобеспечению населения и удовлетворению потребностей производственных отраслей и сферы услуг. Оно включает в себя взаимозависимые, но в то же время и достаточно автономные предприятия и организации социальной и производственной сферы, чья деятельность прямо или косвенно связана с удовлетворением потребностей населения в жилье и коммунальных услугах.

Организации жилищно-коммунального хозяйства – это предприятия, учреждения и организации вне зависимости от организационно-правовой формы, формы собственности и ведомственной подчиненности, оказывающие жилищно-коммунальные услуги соответствующим категориям потребителей. Они являются важнейшей частью территориальной инфраструктуры, определяющей условия жизнедеятельности человека, прежде всего, комфортность жилища, его инженерное благоустройство, качество и надежность услуг транспорта, связи, бытовых и других услуг, от которых зависят состояние здоровья, качество жизни и социальный климат в населенных пунктах. ЖКХ обуславливает своеобразие и специфику его деятельности, которая чрезвычайно многогранна: это эксплуатация жилищ, теплоэнергетика, газовое и гостиничное хозяйство, городское освещение, электрический транспорт, банно-прачечное, гражданское и оздоровительное обслуживание, комплексное благоустройство и санитарная очистка поселений, зеленое строительство, промышленное производство цветов, монтаж, капитальный ремонт и эксплуатация лифтового хозяйства, техническая инвентаризация основных фондов, ремонтно-строительное производство, промышленность, капитальное строительство, проектные, конструкторско-технологические и научно-исследовательские работы, подготовка и переподготовка кадров, производственно-технологическая комплектация, аварийная (инженерного оборудования), справочно-информационная, инспекционная и другие службы[2].

[2] Безлюдов А.И. ЖК–хозяйство: проблемы управления.– М. : Стройиздат, 1990. – С. 14, 280.

Для обеспечения нормативных технико-эксплуатационных качеств жилых зданий в течение всего срока службы необходимо функционирование системы эксплуатации жилищного фонда, включающей техническое и санитарное содержание зданий, текущий и капитальный ремонт жилых объектов. Для совершенствования технико-эксплуатационных и потребительских качеств жилья проводится реконструкция и модернизация жилищного фонда. Основные виды работ по содержанию, ремонту и преобразованию жилищного фонда, которые нужно своевременно соблюдать и проверять, представлены далее.

1. Техническое обслуживание: контроль технического состояния (осмотры), регулирование систем инженерного оборудования, аварийно-диспетчерское обслуживание, подготовка к сезонной эксплуатации.

2. Санитарное содержание: уборка мест общего пользования зданий, уборка придомовой территории, сбор и вызов мусора и твердых бытовых отходов (ТБО), уход за зелеными насаждениями.

3. Текущий ремонт: устранение текущих дефектов конструкций, ремонт инженерного оборудования, кровли, подвалов, фасадов, планово-предупредительный ремонт.

4. Капитальный ремонт: конструкций, инженерного оборудования, комплексный капремонт, замена конструкций.

5. Реконструкция, модернизация: перепланировка жилых помещений, повышение уровня благоустройства, надстройки, пристройки.

Вопросы и задания

Задание № 1

Заполните таблицу, отвечая на поставленные вопросы, и обсудите ваши ответы, с целью выработки общего понимания эффективных методов контроля.

Таблица 2

№ п/п	Услуги, оказываемые предприятиями	Методы контроля со стороны руководства организации (УК, ТСЖ)	Контроль со стороны собственников помещений, квартир	Как бы вы улучшили контроль? И нужен ли он?

Кейс: ТСЖ «Дубрава»

ТСЖ «Дубрава» было организовано в 2004 году, сразу после сдачи объекта строительства в эксплуатацию. Жилой 9-этажный 144 квартирный дом состоит исключительно из помещений, предназначенных для жилья и помещений, входящих в общедолевую собственность, офисные помещения не предусматривались. Общим голосованием собственников был избран Председатель Правления и члены правления, которые на протяжении 10 лет работали без нареканий и претензий со стороны жильцов. Все вопросы, связанные с оказанием жилищных и коммунальных услуг регулярно и своевременно решались, проводились текущие мероприятия по ремонту помещений и непредвиденных обстоятельств.

Все так продолжалось до тех пор, пока Председатель Правления в ТСЖ не решила уйти на пенсию, и встал вопрос переизбрания и выбора нового кандидата. Долгие споры и разногласия в отношении претендентов свелись к тому, что многие собственники потеряли интерес к собраниям по этому вопросу и проголосовали «не глядя». Итог: председатель выбран, голосование прошло, результаты подведены. И с этого момента начинается сложный период управления домом, коммуникаций собственников с Председателем и несоответствие интересов собственников со взглядами избранного Правления. Одно только то, ежегодный отчет за прошедший год, план расходов и доходов на текущий период и штатное расписание составлялся и утверждался серединой данного года, когда уже вовсю проводились работы, не согласованные с собственниками помещений. Отсюда и перерасход итоговых денежных средств ранее запланированных[3].

Вопросы к кейсу

1. Проанализируйте отчет расходов по статьям начисления
2. На ваш взгляд можно ли оптимизировать годовые расходы ТСЖ? Какие вы считаете позиции лишние. Какие необходимые и недостающие?
3. Что необходимо пересмотреть в части согласования отчета расходов Правления с Собственниками квартир ТСЖ «Дубрава». Попытайтесь составить аналогичный план доходов на следующий период, исходя из вашего видения.
4. На ваш взгляд, стоит ли выходить из годового плана расходов? Поясните свой ответ.
5. Изучите штатное расписание персонала ТСЖ «Дубрава», как вы относитесь к начислениям заработной платы сотрудников? Что можно было бы изменить и стоит ли? Аргументируйте свой ответ.

[3] Авторская разработка кейса.

Отчет расходов ТСЖ "ДУБРАВА" за 2016 г.

	Раздел	Статья	На что израсходованы средства	запланировано	израсходовано
1	Управление жилым фондом	оплачено по расч.счету	на обновление программ электрон.отчетн.СБИС.цифров.подпись	13 550,00	14 678,00
			интернет (за год)	12,00	62,00
			ремонт принтера и заправка картриджей (за год)	7 000,00	6 477,50
			юридические услуги по договору (за год)	20 700,00	20 700,00
			антивирусная программа	1 950,00	1 950,00
			использование системы ДОМОСАЙТ	24 000,00	14 000,00
			расчетное и кассовое обслуживание (за год)	31 000,00	38 235,70
			ВСЕГО	***98 212,00***	***96 103,20***
		затраты по кассе (аванс.отчетам)			
			канцтовары	4 000,00	3 012,00
			годовая отправка писем по почте	2 500,00	1 073,48
			годовая оплата сотового телефона председателя	3 600,00	3 500,00
			годовая оплата сотового телефона бухгалтера	1 200,00	1 200,00
			оплата квитанций	2 000,00	230,00
			подарки детям на новый год(Ключница с брелками)	1 750,00	1 655,00
			годовая компенсация за использование автомобиля	14 400,00	14 400,00
			ВСЕГО	***29 450,00***	***25 071,08***
			годовая зарплата председателя	325 000,00	323 036,18
			премия председателя по итогам 2016г.	23 000,00	25 000,00
			налоги с зарплаты председателя (20,2%)	65 650,00	65 253,31
			налоги с премии председателя (20,2%)	4 646,00	5 050,00
			годовая зарплата бухгалтера	202 800,00	203 650,34
			налоги с зарплаты бухгалтера (20,2%)	40 965,60	41 137,37
			годовая зарплата паспортиста	39 000,00	39 000,00
			налоги с зарплаты паспортиста (20,2%)	7 878,00	7 878,00
			ВСЕГО	***708 939,60***	***710 005,20***
		ИТОГО ЗАТРАТ НА УПРАВЛЕНИЕ ЖИЛЫМ ФОНДОМ		**836 601,60**	**831 179,48**
2	Содержание двора	затраты по кассе (аванс.отчетам)	покупка хоз.материалов (бензин.грабли.лопаты, елка.рукавицы и пр	0,00	19 144,24
			покупка хоз.мат-ов через р/с(коврики.пила.секатор.газон и г.косилка	16 000,00	15 357,00
			За покраску ремонт забора	5 000,00	6 907,89
			покупка речного песка	5 000,00	5 000,00
			договор на уборку снега	92 720,00	92 720,00
			годовая зарплата дворника	243 600,00	247 734,56
			налоги с зарплаты дворника (20,2%)	49 207,20	50 042,38
			ВСЕГО	**411 527,20**	**436 906,07**
3	Уборка подъездов	затраты по кассе (аванс.отчетам)	покупка перчаток.порошка.тряпки с р/с	1 500,00	0,00
			зарплата уборщицы	140 400,00	140 785,36
			налоги с зарплаты	28 360,80	28 438,64
			ВСЕГО	**170 260,80**	**169 224,00**
4	Текущий ремонт сан.тех.сетей	оплачено по расч.счету	замена общ.труб в квартирах(работы по замене авар. приб.учета во	2 000,00	4 371,67
			промывка сист.канализации	0,00	3 600,00
			Вал для прочистки канализации.счетчики воды.замки		8 073,00
			годовая зарплата сантехника	109 200,00	111 071,99
			годовой налог с зарплаты сантехника (20,2%)	22 058,40	22 436,54
			ВСЕГО	**133 258,40**	**149 553,20**
5	Текущий ремонт центр.отопления	оплачено по расч.счету	циркуляционный насос(ЛЕруа ав.отч	45 000,00	13 114,00
			проверка приборов учета замена датчика темп.возд	0,00	16 319,58
			УФК проверка манометров. вакуумметров	5 000,00	3 335,25
			ежемес.обслуживание ситемы отопления	50 400,00	46 400,00
			годовая зарплата сантехника	109 200,00	111 071,99
			годовой налог с зарплаты сантехника (20,2%)	22 058,40	22 436,54
			ВСЕГО	**231 658,40**	**212 677,36**
6	Пользование лифтом	оплачено по расч.счету	тех.обслуживание лифтов	240 000,00	240 000,00
			диагностику лифтов	11 600,00	11 600,00
			ремонт пола в лифтах(замена каната)	4 000,00	14 031,00
			страхование лифтов	2 000,00	2 000,00
			ВСЕГО	**257 600,00**	**267 631,00**
7	Текущий ремонт электросетей		электротовары оплаченные по р/с	15 000,00	4 553,60
			электротовары по аванс.отчетам	0,00	8 000,47
			годовая зарплата электрика	124 800,00	125 741,84
			годовой налог с зарплаты электрика (20,2%)	25 209,60	25 399,85
			ВСЕГО	**165 009,60**	**163 695,76**
8	Текущий ремонт ж/здания		замена входных дверей с улицы	83 545,00	75 000,00
			покупка дрели.унитаза.проч.расх.материалы(р/с и аванс.отч.)		10 365,00
			ВСЕГО	**83 545,00**	**85 365,00**
9	Капитальный ремонт жилых зданий		ВСЕГО	**695 568,00**	**696 204,00**
10	Дератизация		за услуги дератизации	**11 500,00**	**8 793,41**
11	Вывоз ТБО		за вывоз мусора	**130 000,00**	**139 628,50**
12	Прочие расходы на квартиру		за обслуживание газового хозяйствава (за год)	7 352,40	7 535,65
			проверка дымоходов по квитанции	1 500,00	1 000,00
			ВСЕГО	**8 852,40**	**8 535,65**
13	Обслуживание лицевого счета	оплачено по расч.счету	лицензия на программу по расчету счетов-фактур	13 824,00	13 824,00
			банковское обслуживание счетов фактур жильцов (за год)	40 000,00	53 363,37
			ВСЕГО	**53 824,00**	**67 187,37**
14	Охрана придомовой территории	оплачено по расч.счету	за охрану организациии (за год)	504 000,00	496 296,00
			обслуживание видеокамер	20 400,00	20 400,00
			покупка шлагбаума	47 710,00	47 710,00
			уборка снега	96 370,00	152 680,00
			ремонт дорожного полотна(покупка монитора)	40 000,00	7 800,00
			ВСЕГО	**708 480,00**	**724 986,00**
			ИТОГО	**3 897 685,40**	**3 961 466,80**

2. Тарифы ТСЖ Дубрава в 2017 г.

№ пп	составляющие доходной части (виды платежей)	Тарифы (руб)		сумма на дом № 40, руб.	
		тарифы 2016 г.	тарифы 2017 г.	за месяц	за 12 мес.
1	Управление жилым фондом	6,00	6,17	71 592,98	859 115,74
2	Содержание двора (в т.ч. мусорных контейнеров)	2,96	2,97	34 462,10	413 545,18
3	Уборка подъезда (с кв.м)	1,23	1,25	14 504,25	174 051,00
4	Текущий ремонт внутридом.сан.тех.сетей	0,95	1,11	12 879,77	154 557,29
5	Текущий ремонт внутридом.центр.отопления	1,67	1,79	20 770,09	249 241,03
6	Пользование лифтом (с кв.м. 9096.9)	2,36	2,36	21 468,68	257 624,21
7	Текущий ремонт внутридом.электросетей	1,19	1,23	14 272,18	171 266,18
8	Текущий ремонт жилого здания	0,60	0,30	3 481,02	41 772,24
9	Капитальный ремонт жилых зданий	5,00	5,85	67 879,89	814 558,68
10	Дератизация (дезинсекция)	0,07	0,06	696,20	8 354,45
11	Вывоз ТБО (с кв.м. 11592.8)	по факту	по факту	11 666,67	140 000,00
	ВСЕГО с кв.м .	22,03	23,09		
12	Прочие расходы на квартиру	5,13	5,14	740,16	8 881,92
13	Обслуживание лиц.счета (с квартиры)	44,80	0,00	0,00	0,00
14	Охрана придомовой территории (с квартиры)	50,00	50,00	7 200,00	86 400,00
	Охрана придомовой территории (с машины)	360,00	370,00	53 280,00	639 360,00
	ВСЕГО с квартиры	459,93	425,14		
	ВСЕГО	481,96	448,23	**334 893,99**	**4018 727,91**

3. Штатное расписание персонала ТСЖ

№	штатные единицы	на 2017 год			Сумма за год, руб.
		Оклад, руб.		**Всего**, руб.	
1	Дворник (1 штатная ед.) в летний период	17 000,00		17 000,00	**119 000,00**
	Дворник (1 штатные ед.) в зимний период	21 000,00		21 000,00	**126 000,00**
2	Слесарь-сантехник (1 штатная единица)	19 000,00		19 000,00	**247 000,00**
3	Гл.бухгалтер (0.5 штатная единица)	16 000,00		16 000,00	**208 000,00**
4	Уборщица (0.5 штатная единица)	11 000,00		11 000,00	**143 000,00**
5	Электрик (0.5 штатная единица)	10 000,00		10 000,00	**130 000,00**
6	Паспортист (0,25 штатн.единицы)	3 000,00		3 000,00	**39 000,00**
	Председатель правления	25 000,00		25 000,00	**325 000,00**
	ВСЕГО	**122 000**		**122 000**	**1 337 000,00**

Контрольные вопросы к теме

1. Процесс утраты технико-эксплуатационных характеристик называется …… износом:

а) физическим;
б) функциональным;
в) материальным;
г) фактическим.

2. Какого осмотра жилья не бывает?

а) частичного;
б) общего;
в) технического;
г) внеочередного.

3. Какая форма преобразования жилищного фонда обеспечивает улучшение функционально-потребительских качеств жилых помещений?

а) модернизация;
б) санитарное содержание;
в) техническое обслуживание;
г) капитальный ремонт.

4. Передача функции управления жилищным фондом частным компаниям осуществляется с правом:

а) хозяйственного ведения;

б) частичного управления;

в) доверительного управления;

г) оперативного управления.

5. ТСЖ – это:

а) территория собственников жилья;

б) товарищество самоуправления жильем;

в) территория совместной жилплощади;

г) товарищество собственников жилья.

Тема 3. Особенности понятий: отрасль, подотрасль, подразделение, объединение, предприятие, служба жилищно-коммунального хозяйства. Современное жилищное и коммунальное хозяйство

Жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ) включает около 30 видов деятельности. Подотраслями являются техническое обслуживание жилья; благоустройство (дорожно-мостовое хозяйство, озеленение, санитарная очистка и утилизация отходов); ресурсоснабжение (тепло, электричество, вода, канализация, газ); бытовое обслуживание (гостиницы, бани, прачечные, ритуальные услуги) и т.д.

Каждая подотрасль представлена совокупностью жилищно-коммунальных предприятий: санитарно-технических, энергетических, транспортных, по внешнему благоустройству.

К санитарно-техническим относятся предприятия по обслуживанию и эксплуатации водопроводных и канализационных систем, предприятия по уборке территорий населенных мест и санитарной очистке домовладений, прачечные, бани, купально-плавательные сооружения.

Энергетические предприятия – электрические, газовые и теплофикационные распределительные сети, отопительные котельные, ТЭЦ и электростанции, газовые заводы, обслуживающие населенные пункты.

Транспортные предприятия – городской общественный пассажирский транспорт (метрополитен, трамвай, троллейбус, фуникулеры, канатные дороги, автобусы, такси), водный транспорт местного назначения.

К сооружениям внешнего благоустройства населенных мест, которые входят в состав коммунального хозяйства, относятся дороги и тротуары, мосты и путепроводы, подземные и наземные транспортные

пешеходные переходы и эстакады, сооружения и сети ливневой (водосточной) канализации, набережные, различные пиротехнические сооружения, предназначенные для предотвращения оползней и затопления территорий, их осушения, берегоукрепления, зеленые насаждения общего пользования, уличное освещение и др.

Предприятия коммунального хозяйства обслуживают также и промышленные предприятия, снабжая их водой, электроэнергией, газом.

Ведущими являются предприятия водоснабжения, водоотведения и очистки сточных вод, теплоснабжения, многоотраслевые предприятия, организации внешнего благоустройства (дорожно-мостового хозяйства, озеленения, санитарной очистки и утилизации отходов), гостиничные предприятия.

Наиболее распространенная организационно-правовая форма хозяйствующих субъектов в жилищно-коммунальном хозяйстве – муниципальные унитарные предприятия. Преобладающей хозяйственной структурой в жилищно-коммунальном обслуживании являются многоотраслевые предприятия.

Отрасли городского хозяйства и жилищно-коммунальных услуг тесно связаны с региональной экономикой и рассматриваются как комплекс служб, предприятий, инженерных сооружений и сетей, необходимых для удовлетворения повседневных бытовых, социально-культурных, коммунальных потребностей населения.

В городское хозяйство входят предприятия, выполняющие как производственные, так и непроизводственные функции, включая транспорт, бытовое обслуживание, связь, торговлю, общественное питание и другие отрасли.

К особенностям жилищно-коммунального хозяйства можно отнести:

1) сочетание производственных и непроизводственных функций, связанных с изготовлением материальных продуктов и оказанием услуг;

2) особую социальную значимость, усиливающую необходимость государственного регулирования и контроля со стороны потребителей.

Контрольные вопросы к теме

1. Что не входит в классификацию отраслей ЖКХ?

а) коммунальное обслуживание;

б) подсобные предприятия ЖКХ;

в) коммунальная санитария;

г) коммунальная энергетика.

2. Каков механизм спроса и предложения в сфере коммунальной деятельности в силу государственного регулирования тарифов?

а) спрос превышает предложение;

б) предложение превышает спрос;

в) спрос равен предложению;

г) механизм спроса и предложения отсутствует.

3. Какое утверждение о коммунально-жилищной сфере в новом тысячелетии неверно?

а) увеличение объемов жилищного строительства;

б) социально-экономический кризис;

в) повышение квартирной платы и стоимости всех услуг снижение;

г) объема работ по развитию коммунальной инфраструктуры.

4. Согласно закону РФ, ЖКХ – область народного хозяйства, включающая строительство и реконструкцию жилища, сооружений и элементов инженерной и социальной инфраструктуры, ……., его содержание и ремонт.

а) управление жилищным фондом;

б) модернизацию жилищного фонда;

в) реконструкцию жилищного фонда;

г) формирование жилищного фонда.

5. Ключевым звеном экономических реформ ЖКХ является создание законодательной и нормативно-методической базы функционирования предприятия на принципах:

а) самофинансирования;

б) бюджетных дотаций;

в) субвенций;

г) самоокупаемости.

6. Какая группа потребителей ЖКХ потребляет коммунальные услуги по льготным тарифам:

а) промышленная группа;

б) сельскохозяйственная группа;

в) потребители бюджетной сферы;

г) население.

Кейс

Недостаточно эффективное взаимодействие между всеми участниками жилищно-коммунальных отношений: ТСЖ, управляющими, подрядными и ресурсоснабжающими организациями, органами власти всех уровней, общественными организациями и жителями – собственниками жилья.

Цель

Способствовать повышению эффективности системы жилищного управления и развитию товариществ собственников жилья в Российской Федерации через внедрение новых управленческих моделей при активном участии институтов гражданского общества.

Вопросы к кейсу

1. Разработайте методический инструментарий, включающий модели управления, практики успешного функционирования ТСЖ, процедуры и политики управления жилищным фондом, необходимые для эффективного функционирования ТСЖ в России.
2. Предложите эффективные модельные подходы к реализации жилищной реформы в части управления жилищным фондом.
3. Сформулируйте основные рекомендации при участии общественного мнения в решении жилищных проблем на национальном, региональном и местном уровне.

Раздел 3. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЖКХ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ

Тема 4. Основные цели и стратегии развития ЖКХ

Теоретический минимум

Стратегическое управление – это важнейший вид управленческого процесса в социально-экономической сфере. Суть стратегического управления состоит в определении приоритетной сферы хозяйственной деятельности с учетом факторов внешней среды и имеющихся ресурсов. Другими словами, стратегический менеджмент представляет собой процесс выбора приоритетных сегментов рынка и путей (средств) их достижения.

Важнейшей целью управления жилищным хозяйством служит максимально полное удовлетворение потребностей населения в соответствующих услугах и ремонтных работах путем рационального использования имеющихся ресурсов.

Миссия – это важнейшая цель управления в любой сфере деятельности, которая определяет его предназначение, принципы организации и направленность действий. Структура миссии должна отразить следующие элементы стратегии: товар (услуги), цена, технология, структура управления, сбыт, реклама, потребитель, имидж организации.

Выработка стратегии невозможна без объективной оценки достигнутого уровня развития и потенциала жилищного хозяйства. Для этого проводится управленческое обследование, т.е. диагноз внутренних возможностей системы. В процессе анализа определяются[4]:

1) ассортимент и качество предоставляемой продукции (услуг) жилищного хозяйства;

2) демографическая статистика потребителей, включая их возрастной состав и социальный статус, а также уровень доходов по группам (для населения), структура потребителей и др.;

3) оценка уровня обслуживания потребителей; организация процесса разработки новой продукции и услуг с учетом запросов потребителей;

4) оценка реализации продукции (услуг) предприятий жилищного хозяйства; оценка эффективности использования ресурсов;

5) взаимосвязь затрат и результатов деятельности;

6) оценка финансового положения жилищного хозяйства, в том числе определение источников финансовых ресурсов, направляемых на его развитие, и механизмов их привлечения;

---

[4] Кондратьева М.Н. Организация и управление жилищно-коммунальным хозяйством: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / М.Н. Кондратьева. – Ульяновск: УлГТУ, 2009. – 160 с.

7) анализ хозяйственной деятельности жилищной организации, в том числе уровень затрат и возможности их снижения, степень использования современных материалов и технических систем, характер используемых технологий и оборудования, качество работ и услуг, оценка эффективности планирования и организации производственного процесса;

8) оценка уровня работников жилищного хозяйства, в том числе оценка компетентности специалистов и руководящих работников, эффективность системы повышения квалификации и переподготовки работников, наличие системы оценки труда, определение эффективности организационной структуры.

Вопросы и задания

Задание № 1

Проведите оценку влияния факторов внешней среды на деятельность ремонтно-эксплуатационных организаций.

Факторы	Значимость факторов, %	Уровень влияния, баллы	Степень воздействия, баллы
1. Экономические			
2. Технологические			
3. Политические			
4. Социальные			
5. Международные			
Итого			

Задание № 2

Проведите оценку достигнутого уровня жилищной организации.

Факторы	Значимость показателя, %	Уровень организации, баллы	Потенциал организации, баллы	Предложения
1. Качество обслуживания потребителей				
2. Уровень хозяйственной деятельности				
3.Финансовое положение				
4. Квалификация кадров				
5 Уровень менеджмента				
6. Инвестиционная активность				
7. Взаимодействие с гражданами				

Задание № 3

Проведите оценку возможных стратегических вариантов развития жилищной организации

Факторы	Вес, %	Оценка влияния фактора	Степень влияния фактора
Уровень обеспечения потребностей в продукции и услугах			
Технико-технологический уровень жилищного хозяйства			
Уровень цен и тарифов			
Возможности реализации продукции и услуг			
Доходность			
Рейтинг организации			
Прочее			

Контрольные вопросы к теме

1. Что не является функцией управления жилищным хозяйством?
а) прогнозирование;
б) планирование;
в) организация;
г) перераспределение.

2. Какая стратегия жилищной организации относится к признаку классификации «выполняемая функция»?
а) стратегия роста;
б) стратегия стабилизации;
в) инновационная стратегия;
г) общая стратегия.

3. Какая стратегия организации относится к признаку классификации «направление развития жилищного хозяйства»?
а) стратегия стабилизации;
б) частная стратегия;
в) кадровая стратегия;
г) финансовая стратегия.

4. Что не является одним из элементов структуры миссии ЖКХ?
а) товар;
б) цена;
в) сбыт;
г) предложение.

Раздел 4. ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Тема 5. Цели и задачи планирования структурными подразделениями

Теоретический минимум

Под **структурой** понимается совокупность составляющих систему элементов и устойчивых связей между ними. Составляющие организационной структуры: коммуникации, потоки информации и документооборот в организации. **Организационная структура** – это поведенческая система, которую составляют люди и их группы, постоянно вступающие в различные взаимоотношения для решения общих задач.

Эффективной считается организационная структура, когда выполняются следующие условия:

1) взаимоотношения руководства и сотрудников строятся на доверии и добром отношении;

2) каждый сотрудник, занятый рабочим процессом с любовью относится к своему делу;

3) функционирует иерархическая структура управления, основанная на административных методах, таких как трудовой договор, должностные инструкции, приказы, распоряжения;

4) реализовывается функция экономического воздействия, путем начисления премий, вознаграждений, либо штрафов или взысканий;

5) существует принцип морально-психологического стимулирования работников (корпоративные мероприятия, награждение дипломами или грамотами).

Типы структур

Существует достаточно разнообразная классификация управленческих структур. Однако все управленческие структуры сводятся к двух типам связей.

Первый тип – иерархические (вертикальные) связи, т.е. связи, выражающие подчинение одного подразделения другому.

Второй тип – функциональные (горизонтальные) связи, в котором происходят равноправные взаимодействия между структурами без подчинения одного другому.

Простые управленческие структуры

Линейная структура основана исключительно на иерархических связях. Данная структура характеризуется разделением системы управления на три уровня (звена). Низший уровень (звено) управления

включает руководителей, имеющих в подчинении только рядовых работников (исполнителей). К среднему уровню (звену) относятся руководители, непосредственными подчиненными которых являются руководители низшего звена. Высшее руководство (высший уровень управления) составляют генеральный директор фирмы.

Рис. 1. Линейная организационная структура управления

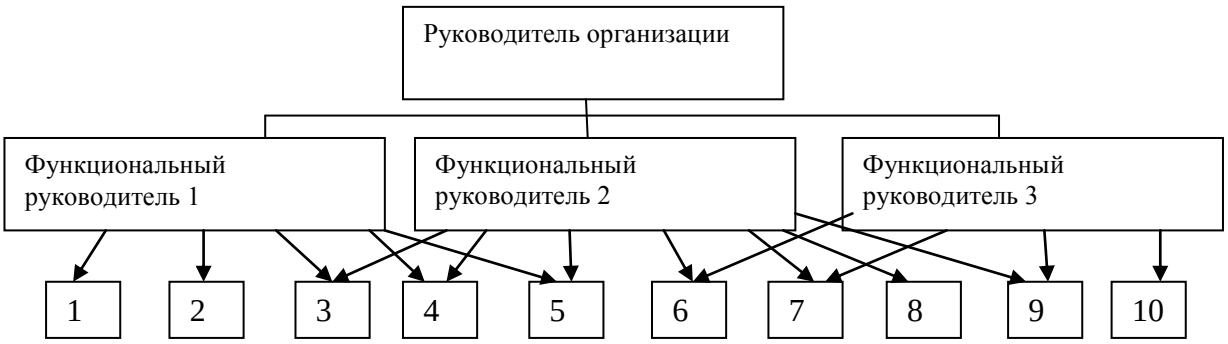

Рис. 2. Функциональная организационная структура

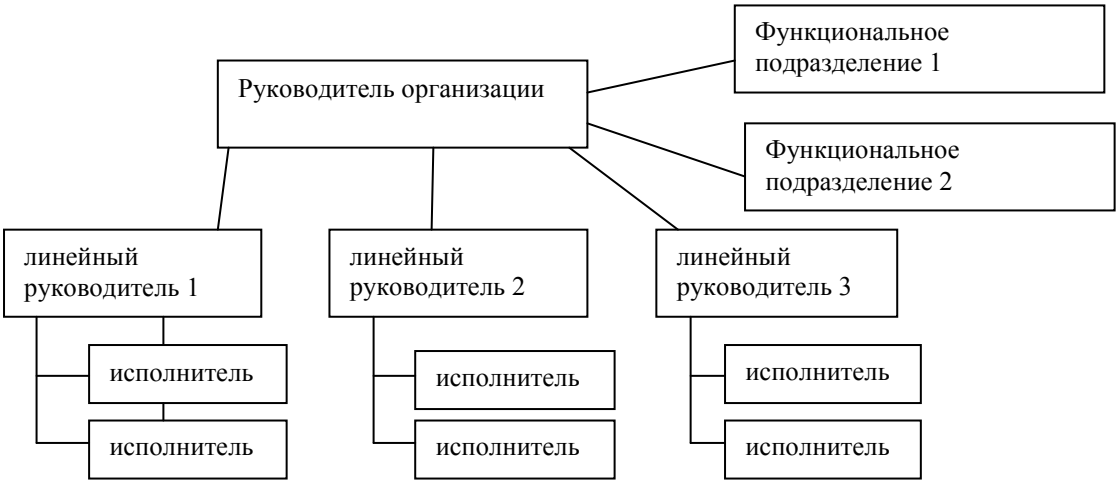

Рис. 3. Линейно-функциональная структура

Функциональная структура основывается на функциональном типе связей, а ее основными элементами являются функциональные службы предприятия – службы, выполняющие конкретные функции: маркетинг, учет, планирование, управление персоналом, снабжение и т.д.

Сложные управленческие структуры

Линейно-функциональная структура характеризуется разделением функционального блока (функциональных служб) и линейного блока (линейных служб). Линейно-функциональная структура является наиболее распространенной структурой управления в России

Дивизиональная структура характеризуется самостоятельностью организационных действий подразделений предприятий путем передачи части функций функциональных служб. Данный вид структуры преобладает в развитых индустриальных странах и наиболее эффективна в условиях диверсификации производства.

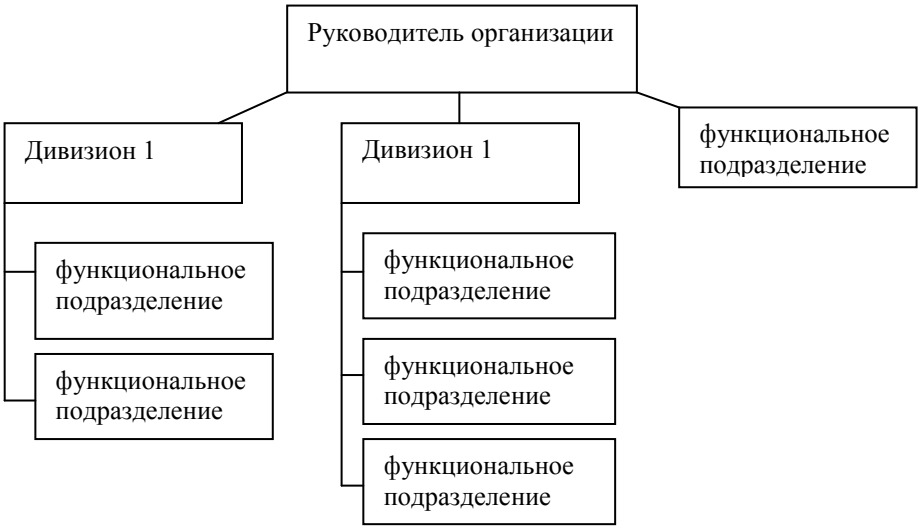

Рис. 4. Дивизиональная структура

Продуктовая структура сформирована путем разделения служб предприятия, по признаку производимого (обслуживаемого) товара. Эта структура наиболее характерна для фирм, которая производит дифференцированную продукцию.

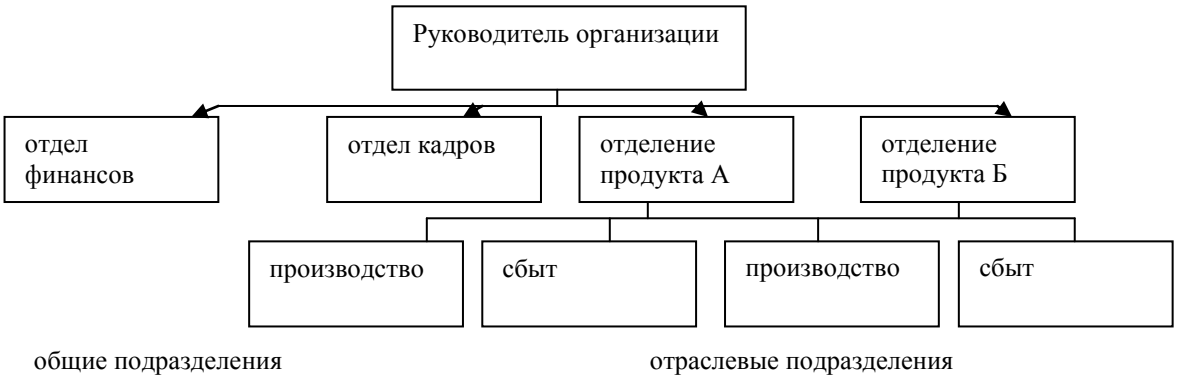

Рис. 5. Продуктовая структура

Структура по территориальному признаку опирается на процесс построения территориального управления.

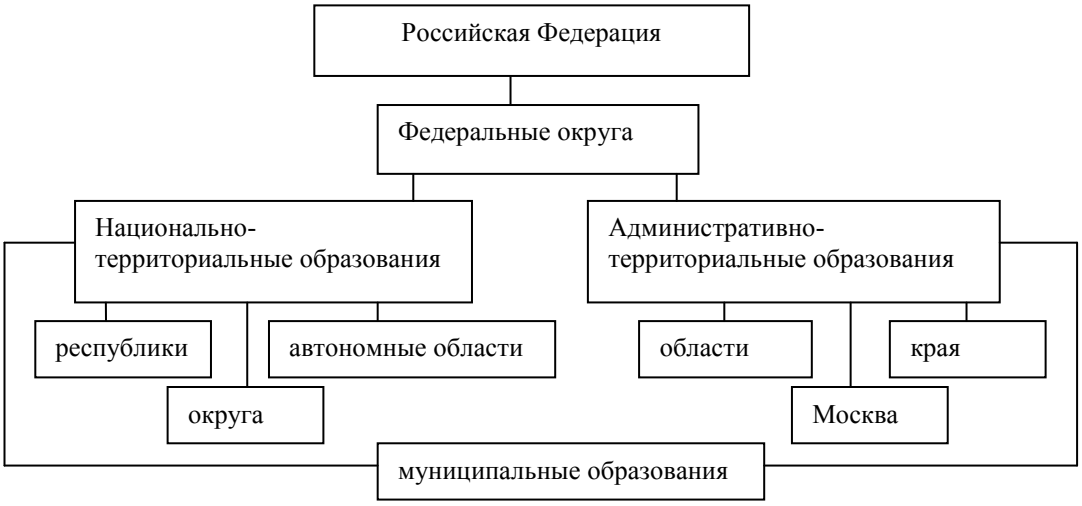

Рис. 6. Структура по территориальному признаку

Структура по процессу сводится к построению производственного цикла фирмы и характерна для крупных фирм (аналогичен предыдущим структурам).

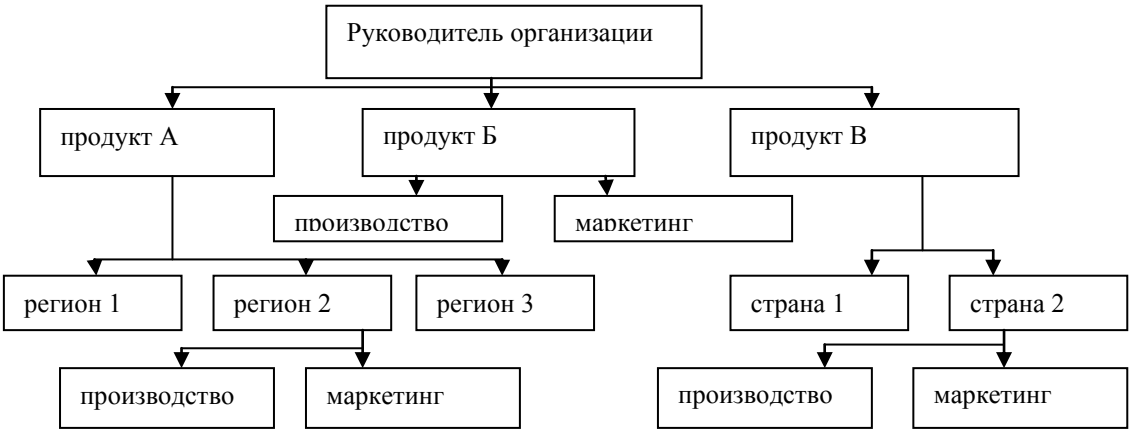

Рис. 7. Смешанная структура

Смешанная структура симбиоз выше указанных схем.

Матричная структура – это одна из наиболее новых и перспективных структур. Она разрабатывается в том случае, если кроме имеющихся стандартных связей необходимо подчинение структурных элементов единым целям временно.

В каждом трудовом коллективе наряду с формальной (официальной) структурой взаимоотношений существуют и неформальные (неофициальные) отношения между членами коллектива.

Если официальные отношения регламентируются соответствующими инструкциями, приказами, распоряжениями, то неофициальные не регламентируются никем и ничем.

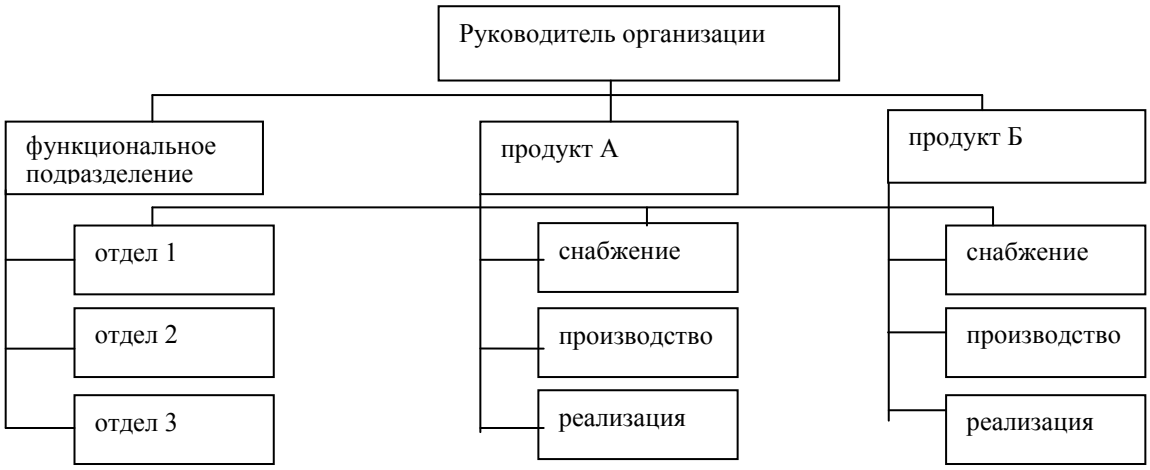

Рис. 8. Матричная структура

Вопросы и задания

Практическое задание

На примере вашей организации, в которой вы работаете (учитесь), разработайте и схематично постройте организационную структуру.

Кейс: Компания «Краски ремонта»

Одна из наиболее крупных компаний Иркутска «Краски ремонта» существует на рынке более 10 лет, зарождалась как большинство «семейных» бизнесов с первоначального личного капитала.

В настоящее время позиции компании в регионе перспективные, несмотря на кризис. В городе, где расположен офис компании и

сосредоточена основная деятельность, жесткая конкуренция в данном секторе практически отсутствует.

За последние 2 года произошел резкий скачок: существенно возросли обороты, штат компании пополнился на 30% (в настоящее время общее количество сотрудников превысило 300 человек, среди которых офисных работников около – 50 человек).

В условиях постоянных изменений численности штата, управляемость компании выходит из-под контроля: старые механизмы управления не работают, а новые пока не созданы, при этом перспектива дальнейшего развития бизнеса прозрачна и амбициозна.

ООО «Краски ремонта» занимается торговлей строительных и отделочных материалов. Многие организации сферы жилищно-коммунального хозяйства тесно сотрудничают с этой компанией и закупают именно их товар. Причем торговля ведется как розницей, так и оптом в равном соотношении. Планы руководства компании сосредоточиться на розничной торговле материалами. Реализация на торговых площадях ведется в основном готовой продукцией, но присутствуют товары и собственного производства. Среди этой продукции важнейшее место занимает краска на водной основе по засекреченным уникальным рецептам компании. Краска предназначена как для внутренней, так и для внешней отделки и не имеет аналогов по морозоустойчивости (может применяться при температуре до минус 30 градусов, что является весьма актуальным для наших климатических условий), но недостаточно «раскручена» на рынке. В условиях импортозамещения производитель сумел перестроить производство, таким образом, что смог использовать отечественное сырье для изготовления краски.

Номенклатура товара компании превышает 13000 видов продукции, что говорит о стабильном развитии организации.

Основная масса покупателей – это население города, оптом берут в основном такие организации, как

- строительные компании;
- организации, занимающиеся ремонтом (например, школы, детсады);
- различные мелкие торговые точки.

ООО «Краски ремонта» имеет в своем распоряжении:

- современный офис компании;
- производственный цех, склад сырья и склад готовой продукции, а также все необходимое для производства оборудование;
- легковой и грузовой транспорт, погрузочно-разгрузочное оборудование;

- два распределительных центра. На одном из них организована розничная продажа, на другом – оборудованы залы розничных и оптовых продаж.

Продажа продукции ведется с различных торговых точек и магазинов. Всего насчитывается более 18 таких мест продажи. В настоящее время организация заключила договора аренды на 2 гипермаркета и завершает их ремонт и с целью в ближайшее время открыть в них торговлю;

- строит на территории одного из распределительных центров собственный торговый гипермаркет отделочных материалов; первый этаж будет на реализацию товаров компании, а на втором этаже предполагается сдача площадей в аренду под развлекательные заведения, фаст-фуды, уголки детского отдыха и пр.

ООО «Краски ремонта» двигается в направлении развития в других регионах, так был запущен магазин по продажам отделочных и строительных материалов в соседнем городе. У филиала свой мини-офис, склад, аутсорсинговый транспорт и отдел оптовых продаж, который занимается пассивными (менеджер выставочного зала) и активными (торговые представители) продажами.

Торговые представители компании работают по реализации товара местным торговым компаниям.

Компания «Краски ремонта» ставит своей задачей выход и на рынки некоторых других городов по аналогичной схеме: небольшой офис, склад, розничный магазин и оптовые продажи.

Руководством компанией занимаются два собственника: генеральный и исполнительный директор (четкие функциональные обязанности не разделены, поэтому зачастую происходит пересечение полномочий и ответственности).

Важную роль в компании играет заместитель генерального директора по инвестиционному развитию. К топ-менеджерам компании также относятся: коммерческий директор (закупки – доставка – сбыт – маркетинг) и финансовый директор (бюджетирование, управленческий и бухгалтерский учет). Главный бухгалтер находится в подчинении финансового директора.

IT-отдел напрямую подчиняются Генеральному директору. Юридическая служба представлена одним юрисконсультом. Эта вакансия была заполнена в компании относительно недавно.

Функционал службы безопасности в значительной степени ограничен задачами охраны территорий, зданий и помещений Компаний. В компании открыта вакансия, специалиста по информационной безопасности с целью защиты конфиденциальной и коммерческой информации от внешних и внутренних воздействий.

Руководством по инвестиционной деятельности занимается заместитель генерального директора, кроме этого в его обязанности входит управление распределительными центрами и самим процессом производства.

В его компетенции входит – управление объектами недвижимости (включая вопросы их содержания и эксплуатации), операции по созданию новых объектов недвижимости (от разработки проекта объекта и получения разрешительной документации на строительство до ввода объекта в эксплуатацию) и их аренде, а также приобретение и реализация объектов движимого имущества. Проектирование, строительство, ремонт объектов недвижимости производится по аутсорсингу.

Руководством торговой деятельности занимается коммерческий директор. Он контролирует деятельность руководителей торговых направлений в количестве 3 человек, отделом оптовых продаж и отделом розничных продаж.

Руководители торговых площадей управляют товарными группами. Руководители торговой деятельности «своих»» товарных групп поддерживают взаимоотношения с поставщиками и перевозчиками, проводят контроль и поддержание товарных остатков, изучают потребительский спроса, проводят мониторинг цен на рынке, проводят консультацию по созданию дизайна помещения, обучают новых продавцов. Отдельные руководители высказывают недовольство столь широким функционалом, считают, что им приходится работать за отдел продаж, когда на самом деле они – закупщики.

Закупка товара производимого не самой компанией приобретается у многих производителей России, а также из Китая. С поставщиками из Китая ведут постоянные переговоры специалист по внешнеэкономической деятельности, владеющий китайским языком. Функции распределены следующим образом: РТН отвечает за ассортимент продукции, «удлинитель» – за цены, сроки и размеры закупаемых партий.

Отдел розницы состоит из офисного штата (начальник отдела и менеджеры розничных продаж) и штата торговых точек.

Точки, расположенные в торговых центрах, специализированы на конкретных группах товаров (например, обои и сопутствующие материалы; линолеум; плитка и т.д.). Точки, расположенные как отдельные магазины, имеют смешанный набор товаров.

Товар хранится на площади торговой точки. Кроме того, на территории торговых центров у компании есть небольшие склады.

На каждой точке работают товаровед и несколько продавцов. Кроме того, на каждом торговом центре дополнительно от компании работают администратор, кладовщик, грузчик, которые централизовано обслуживают точки этого центра. Каждый торговый центр имеет в офисе

своего личного куратора – отдельно выделенного на каждую точку менеджера отдела розничных продаж.

Функции курирующего менеджера и администратора достаточно близки, а в чем-то пересекаются. Тем не менее, в вопросах принятия решения о приеме, обучении, вознаграждении персонала решающее слово принадлежит администратору, в вопросах товарного ассортимента и выкладки товара – менеджеру из офиса.

Оптовые продажи проводятся по двум направлениям: активные продажи (ищем покупателя) и пассивные (покупатель приходит сам).

Активные продажи организациям-потребителям осуществляют менеджеры активных продаж, а организациям-перекупщикам – торговые представители. И те и другие подчиняются начальнику отдела оптовых продаж. Также начальнику отдела оптовых продаж подчиняются менеджеры выставочных залов.

Транспортно-складская логистика имеет достаточно устойчивую структуру. Товар отгружается от поставщика вагонами и контейнерами. Вагоны через подъездные пути разгружаются на распределительные центры, а контейнеры доставляются автомобилями специализированных транспортных компаний. Самовывоз от поставщиков происходит редко, и только с близ лежащих территорий.

Своим транспортом производится перевозка товара по маршруту распределительный центр – магазины, а также доставка товара оптовому покупателю. Доставка розничному покупателю происходит с привлечением частных автомобилей по аутсорсингу. Товар доставляется покупателям бесплатно.

Начальник распределительного центра подчиняется заместителю генерального директора по инвестиционному развитию.

В подчинении начальника находятся следующие подразделения: транспортный цех (работа с сортировочной станцией, внутренние перевозки, доставка покупателю), склад (погрузка-выгрузка, складирование, комплектация), административно-хозяйственный отдел (содержание и эксплуатация здания распределительного центра, автопогрузчиков, коммунальные услуги, благоустройство, спецодежда и инвентарь, расходные материалы), а также энергетик и электрослесарь.

Производственный цех, склад сырья и склад готовой продукции управляется заместителем генерального директора по инвестиционному развитию. Персонал этих подразделений составляет около 30 человек.

Готовая продукция реализуется через отдел розничных и оптовых продаж. В высокий сезон проблемы возникают именно в производстве, в низкий – сбыт.

По мнению руководства компании – производство и реализация собственной краски – одно из самых перспективных направлений

деятельности компании ОО «Краски ремонта», учитывая высокую рентабельность продаж этой продукции и неосвоенные потребности рынка.

Вопросы к кейсу

1. Как вы считаете, эффективна ли представленная организационная структура в ООО «Краски ремонта»? Поясните свой ответ.
2. Постройте организационную управленческую структуру на основе полученных вами знаний о компании и поясните, почему вы выбрали именно этот тип управленческой структуры.
3. Опишите, между кем просматриваются горизонтальные связи компании и где вертикальные связи.
4. Дать рекомендации по реструктуризации холдинга с целью совершенствования системы управления.
5. Предложите новую организационную структуру отдельных подразделений и холдинга в целом.

Раздел 5. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Тема 6. Опыт управления подразделений на предприятии

Теоретический минимум

Особенности организации зарубежных систем оперативного управления производством

НАЗВАНИЕ СИСТЕМЫ	ОСНОВНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
MRP-Manufactur-ing Recourse Planning, США	Снижение издержек производства за счет уменьшения складских заделов, сокращения сроков изготовления продукции и их соблюдение. Размеры снижения запасов на складах составляют в среднем 20% и более	Непременное условие – точность исходных данных, что требует реорганизации информационных систем. Система не обеспечивает координированного учета множества требований, поступающих извне, а поэтому не позволяет действительно объективно определить оптимальные размеры партий готовой продукции. В результате пропадает возможность достоверно оценивать степень эффективности принимаемых решений и реальные размеры экономии от принимаемых вариантов поставок и использования материальных ресурсов
MAP-Material Availability Planning, США	Система реального обеспечения материальными ресурсами, так как материальное планирование осуществляется на базе дискретного потока данных относительно фактически поступающих заказов на поставку продукции. Процесс определения размеров партий и продуктовой структуры выпуска продукции приобретает динамичный характер и протекает под воздействием оценки главного фактора: величины затрат на материальные ресурсы, поступающих из внешних источников	Сильная зависимость от факторов внешнего окружения в части поставки материальных ресурсов – их стоимости, сроков поставки, а также «перекрестного» воздействия множества факторов и требований, которые в системе MAP считаются неопределенными
Kanban - канбан, Япония	Система оперативного планирования производственных запасов и материальных потоков между отдельными производственными операциями. Главное правило – межоперационная поставка исключительно доброкачественных бездефектных деталей и полуфабрикатов. Смысл внедрения в том, чтобы исключить запа-	План производства определенного количества деталей и полуфабрикатов на каждой предшествующей технологической стадии определяется заданием производственного участка, выполняющим последующую стадию при данной производственной программе предприятия. То есть канбан можно определить как вытягивающую (в отличие от MRP и MAP, которые являются подталки-

	сы и незавершенное производство, по финансовым причинам, и чтобы обеспечить большую гибкость производства, возможность лучшего приспособления к изменяющимся требованиям рынка	вающими) систему планирования, информация в которой идет от конечной точки непосредственного производства к предыдущему участку работы
Jast-in-time - «точно в срок», Япония	Сырье, полуфабрикаты, комплектующие подаются небольшими партиями непосредственно в нужные точки производственного процесса, минуя складские помещения; готовая продукция также отгружается потребителям непосредственно по мере завершения производства. Основополагающим принципом данной системы является выработка и поставка продукции точно в заданный срок и не ранее. В результате – сокращение производственных запасов и расстояний транспортировки до минимума	Необходимое условие – выравнивание производства, т.е. если для какого-либо процесса производства детали будут поступать в разные промежутки времени или неравными по количеству партиями, то на предшествующем этапе производства должно быть задействовано столько оборудования и рабочей силы, чтобы можно было удовлетворить максимальный спрос. Реализация системы невозможна при централизованном планировании, необходимое условие – внедрение системы канбан

Вопросы и задания

Кейс: Компания Nestle

История «Нестле» началась в 1866 году в Швейцарии, где «Англо-швейцарская компания» открыла первую в Европе фабрику по производству сгущенного молока. Год спустя, в 1867 году, Генри Нестле разработал передовую детскую смесь, а в 1905 году основанная им фирма объединилась с «Англо-швейцарской компанией» и образовала предприятие, которое сейчас известно под названием Группа компаний «Нестле».

История становления компании связана с девятью основными ее этапами. Самый серьезный этап, связанный с изменениями в продуктовой линейке и трансформацией деятельности связывают в период с 1974 года по настоящее время. Впервые в своей истории «Нестле», производя диверсификацию собственной деятельности, выходит за пределы своей традиционной сферы – производства продуктов питания и напитков – и становится миноритарным акционером компании L’Oréal – глобального лидера мирового рынка косметики и парфюмерии. В этот период пошатнулись позиции компании, несмотря на заключенное соглашение с L’Oréal.

В первую очередь, это было вызвано увеличением цен на нефть и замедлением темпов экономического роста в индустриальных странах. Кроме того, в этот период произошла девальвация курсов иностранных валют (французского франка, американского доллара, немецкой марки, фунта стерлинга по отношению к швейцарскому франку).

В результате в период с 1975 года по 1977 год цены на кофе выросли почти в четыре раза, а на какао – бобы в три. Кроме того, в 1977 году, будучи переименованной в Nestlé S.A, компания продолжает реализацию своей долгосрочной стратегии, направленной на диверсификацию собственной деятельности, и приобретает американского производителя лекарственных препаратов и офтальмологических продуктов Alcon Laboratories. В этот же период снижение популярности грудного вскармливания побуждает целый ряд общественных деятелей и гражданских активистов подвергнуть критике маркетинговую стратегию многих компаний, занимающихся производством продуктов детского питания, и, в том числе, «Нестле». В итоге в 1977 году гражданские активисты призывают потребителей бойкотировать продукцию «Нестле».

Начиная с первой половины девяностых годов XX века, для компании наступает благоприятный период. Интеграция мирового сообщества и снижение экономических барьеров позволяет расширять свои торговые сети. Открытие новых торговых направлений в странах Центральной и Восточной Европы, а также Китая в совокупности с либерализацией иностранных инвестиций приводит к расширению деятельности компании «Нестле».

В настоящее время можно с уверенностью говорить, что 21 век ознаменовался для «Нестле» активным промышленным прорывом. Она является лидером пищевой промышленности. Корпорации принадлежит около 480 фабрик и производств более чем в 87 странах мира.

С 1996 года компания в целях укрепления своих конкурентных позиций приобрела итальянский концерн по производству минеральной воды San Pellegrino и британскую фирму по производству кормов для домашних животных Spillers Petfoods. Покупка компании по производству кормов укрепила еще большие позиции «Нестле», на который она вышла еще в далеком 1985 году после приобретения компании по изготовлению корма Friskies.

Вместе с тем, данный период для компании «Нестле» характеризуется закрытием предприятий по производству молотого кофе в США и сосредоточиться на продвижении нового ассортиментного ряда элитного кофе.

В августе 2007 года «Нестле» заключила договор на приобретение компании детского питания Gerber. В процессе интегрирования активов компании Gerber в компанию «Нестле» увеличился и штат компании

сотрудниками, которые обладают уникальными ноу-хау и большим профессиональным опытом.

Таким образом, «Нестле» в настоящее время представляет собой ведущую мировую компанию по производству продуктов здорового питания, в том числе подразделение Nestle Nutrition – мировой лидер детского питания. В истории развития бизнеса найдется немного реальных примеров компаний, кому удавалось сохранить лидирующие позиции на протяжении многих десятилетий. Залогом успеха «Нестле» стали основополагающие принципы деятельности, которыми компания следует с момента создания и по настоящее время. Компания и дальше планирует расширять ассортимент своей продукции, разрабатывая новые и совершенствуя уже существующие продукты и торговые марки. Компания всегда будет придерживаться сбалансированной политики в освоении новых территорий и расширении производства. Приоритетами деятельности компании всегда будут производство самых лучших и высококачественных продуктов для людей, от самого рождения и в течение всей его жизни[5].

Вопросы к кейсу

1. Определите и поясните зависимости и закономерности, повлиявшие на деятельность компании.
2. В чем особенность оперативного управления компанией?
3. К какому типу системы оперативного управления можно отнести менеджмент в «Нестле». Аргументируйте свой ответ.
4. Приведите примеры применения зарубежных моделей оперативного управления в организациях в России?
5. Какой зарубежный метод оперативного управления мог быть применен на предприятиях жилищно-коммунальной сферы.

[5] По материалам официального сайта компании Nestlé http://www.nestle.ru.

Раздел 6. УПРАВЛЕНИЕ ЖИЛИЩНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

Тема 7. Организация хозяйства. Общая характеристика жилищного фонда. Сущность и формы управления жилищными услугами

Теоретический минимум

Жилищное хозяйство – это крупная отрасль непроизводственной сферы, предназначенная для сохранности и улучшения использования жилищного фонда, бесперебойного обеспечения населения коммунальными услугами, необходимыми для жизни и деятельности человека, дальнейшего повышения общего уровня благоустройства и санитарного состояния городов.

В современном городе жилищное хозяйство включает, с одной стороны, жилищный фонд муниципального образования, а с другой — предприятия, созданные для его обслуживания, содержания, эксплуатации и ремонта, а также организации, необходимые для управления этой деятельностью.

Жилищный фонд является основой национального богатства любого государства, в Российской Федерации он составляет более четверти основных фондов страны. Жилищный фонд – это совокупность всех жилых помещений независимо от форм собственности, включая жилые дома (общежития, гостиницы, приюты, дома маневренного фонда, специальные дома для одиноких престарелых, дома интернаты для инвалидов, ветеранов и др.), а также квартиры и служебные жилые помещения в других строениях, пригодных для проживания. Жилищный фонд различается по форме собственности как частный, государственный и муниципальный.

В частный жилищный фонд входят:

– фонд, находящийся в собственности граждан;

– фонд, находящийся в собственности юридических лиц (частных собственников);

– ведомственный фонд, находящийся в государственной собственности и в хозяйственном ведении государственных предприятий или оперативном управлении государственных учреждений.

В государственный жилищный фонд входят:

– фонд, находящийся в собственности субъектов Российской Федерации, а также вневедомственный фонд.

Муниципальный жилищный фонд – это фонд, находящийся в собственности района, города, входящих в них административно-территориальных образований.

В соответствии со ст. 161 Жилищного кодекса РФ, собственники помещений в многоквартирном доме обязаны выбрать один из способов управления многоквартирным домом:

– непосредственное управление собственниками помещений в многоквартирном доме;

– управление товариществом собственников жилья либо жилищным кооперативом или иным специализированным потребительским кооперативом;

– управление управляющей организацией.

К Жилищным услугам относят:

– предоставление в пользование жилых помещений по договору социального найма или договору найма жилого помещения государственного или муниципального жилищного фонда;

– содержание и ремонт жилого помещения, включая услуги и работы по управлению многоквартирным домом, содержанию и текущему ремонту общего имущества в многоквартирном доме;

– капитальный ремонт общего имущества в многоквартирном доме для собственников жилья;

– вывоз твердых бытовых отходов;

– вывоз жидких бытовых отходов от многоквартирных жилых домов;

– содержание и ремонт лифтового оборудования.

Вопросы и задания

Задание

Проведите оценку качества предоставляемых вам жилищных услуг.

Факторы	Оценка качества, баллы	Цена услуги, принятая по городу, руб.	Цена услуги, принятая в вашем доме	Предложения
1. Содержание лифта				
2. Уборка подъезда				
3. Содержание двора				
4. Дератизация				
5. Вывоз ТБО				
6. Управление жилым фондом				
7. Домофон				
8. Прочее				

1. На основе проведения анализа, сделайте выводы о качестве предоставляемых жилищных услуг.

2. Ваши предложения по совершенствованию качества, с учетом использования «умных технологий».

3. Кто, на ваш взгляд, должен, ответственен за качество предоставляемых жилищных услуг. Поясните свой ответ.

4. Нужно ли развивать конкуренцию среди организаций, занимающихся обслуживанием и предоставлением жилищных услуг.

Кейс: К вопросу начисления жилищных услуг

Собственники квартир в доме № 2/5 по улице Богатырева в городе Казани в 2012 году создали прецедент: на общем собрании установили жилищные тарифы, о чем известили управляющую компанию «Заречье». На обоснование расчетов, которые позволили уменьшить квартплату, и согласование с УК ЖКХ у них ушло несколько месяцев.

Пересмотреть квартплату в сторону уменьшения жильцам четырехэтажной сталинки еще более двух лет назад предложил домовый комитет, возглавляемый Ириной Волковой. В свое время она работала в антимонопольном комитете – в отделе по защите прав потребителей. Так что защитить своих соседей от чиновников и жилищников для нее дело святое.

– Я сказала, что мы на вполне законных основаниях можем убавить квартплату, – рассказывает Ирина Волкова. – Тарифы на содержание и текущий ремонт многоквартирных домов, уборку придомовых территорий, лестничных клеток, дератизацию, вывоз бытовых отходов по Жилищному кодексу РФ утверждаются местными органами власти только для муниципального жилья, а собственники могут сами решить, сколько им платить. Кстати, об этом напомнили и представители исполкома в Вахитовском суде, в котором Союз домовых комитетов Казани оспаривал на днях тарифы на жилищные услуги, установленные исполкомом. У нас большинство квартир и жилых помещений в виде коммуналок приватизированы, и их владельцы вправе сами на общем собрании решить, сколько им платить за жилищные услуги. Ведь нельзя трогать только платежи за электрическую и тепловую энергию, за газ и воду.

О проведении собрания собственников (а их в сталинке большинство) по вопросу определения платы за содержание и ремонт жилого помещения домовый комитет уведомил директора управляющей компании «Заречье» и попросил его предоставить информацию об объеме вывезенных с контейнерной площадки бытовых отходов, затратах на вывоз, а также на техобслуживание дома, внутридомовых сетей.

– Управляющую компанию надо было обязательно поставить в известность. Есть постановление горисполкома № 325, в котором сказано, что если собственники не установили свои тарифы, то они должны

применять рекомендуемые исполкомом, – говорит Волкова. – Мы также уведомили Комитет земельных и имущественных отношений, так как у нас есть несколько семей, которые не приватизировали квартиры.

Директор управляющей компании Олег Калимов пошел навстречу жильцам и был не против проведения собрания в форме заочного голосования. Он сказал им, дескать, добивайтесь, кто добивается, тот добьется. Чтобы определить, сколько же надо платить за жилищные услуги, домовый комитет попросил управляющую компанию представить письменный отчет о расходах средств, перечисляемых жильцами. Жилищные организации заверили, что деньги зря не транжирили. Ну а собственники квартир решили установить тарифы из расчета реального потребления жилищных услуг, а не столько, сколько хотели бы чиновники. В результате экономически обоснованные собственниками дома тарифы оказались значительно ниже рекомендуемых исполкомом.

Жильцы этой сталинки платят сейчас за техобслуживание внутридомовых систем центрального отопления по 80 копеек с квадратного метра жилой площади, а не 1 рубль 40 копеек (как рекомендовал исполком). И за техобслуживание внутридомовых систем водоснабжения перечисляют по 80 копеек с квадратного метра вместо 1 рубля 95 копеек. В три раза меньше платят за дератизацию: не по пятнадцать копеек, а по пять с квадратного метра – мышей и крыс, дескать, травят в доме раз в год. Тариф за управление домом снизили по согласованию с управляющей компанией с 2 рублей 30 копеек за квадратный метр до 1 рубля 50 копеек.

– В этот тариф – два рубля тридцать копеек, как оказалось, была включена плата в размере рубля за услуги СРО. Так вот жильцы единогласно проголосовали против перечисления денег Саморегулируемой организации управляющих компаний ЖКХ, – говорит Ирина Волкова. – А от платы за капитальный ремонт, а также за уборку внутридомовых мест общего пользования мы и вовсе отказались. Ремонт в доме частично был сделан, а что касается уборки, то такую услугу жилищники нам никогда не оказывали. Мы сами моем подъезды. Не платим мы и за уборку контейнерной площадки, так как эта плата входит в тарифы «Уборка придомовой территории» и «Вывоз твердых бытовых отходов».

Кстати, за уборку двора, а также вывоз твердых бытовых отходов жильцы этого дома платят не с квадратного метра, а с человека. Председатель домового комитета пояснила: по жилищному законодательству РФ мусор является собственностью жильцов, так что они вправе сами определить, как рассчитывать плату. Уборка придомовой территории обходится им в 25 рублей, а вывоз бытовых отходов компанией «Чистый город» – в 25 рублей 6 копеек с человека.

Экономический эффект от оплаты по реальному потреблению немалый. Квартплата снизилась у жильцов на 300–500 рублей в месяц.

Последовать их примеру решили в соседнем доме, да только все никак не получат от УК «Заречье» отчет о расходовании в прошлом году собранных с жильцов денег. «Мне известно, что чиновники недовольны тем, что руководитель УК «Заречье» разрешил нам установить свои тарифы, – сказала Волкова. – Создал, дескать, прецедент, а теперь и другие жильцы захотят платить меньше». Но жильцы сталинки говорят, что только благодаря настойчивости старшей по дому и ее знанию жилищного законодательства добились уменьшения квартплаты.

Вопросы к кейсу

1. Согласны ли вы с решением домового комитета?
2. Как вы считаете, не скажется ли снижение тарифов на жилищные услуги, на качестве их предоставления? Поясните свой ответ.
3. Считаете ли вы, что уборка помещений собственными силами «найдет» свое будущее?
4. Как вы относитесь к отмене платы тарифа за капитальный ремонт?
5. Поясните, с какими преимуществами и недостатками может столкнуться данный сталинский дом от снижения тарифа по статье «управление домом»?
6. На ваш взгляд, настоящий тариф за данную статью расходов в 5, 85 рублей за квадратный метр жилья обоснован?

Контрольные вопросы к Теме

1. Как осуществляется работа аварийно-диспетчерской службы?

а) круглосуточно;

б) в соответствии с графиком, согласованным с органами местного самоуправления;

в) в соответствии с режимом работы, с утвержденным руководителем управляющей компании.

2. Кто утверждает перечень услуг и работ по управлению, содержанию и ремонту общего имущества МКД при способе управления управляющей компании?

а) любой из собственников помещений в этом доме;

б) сама управляющая компания;

в) общее собрание собственников помещений МКД.

3. Кем осуществляется выполнение работ в целях надлежащего содержания систем внутридомового газового оборудования, лифтового

хозяйства и противопожарных систем МКД, предусмотренных перечнем работ и услуг?

а) привлекаемыми специализированными организациями;

б) собственными силами управляющей компании;

в) лицами, определенными решением общего собрания собственников помещений в многоквартирном доме.

4. Что включает в себя комплекс уборочных работ на придомовой территории в теплый период времени?

а) подметание и уборка придомовой территории, очистка от мусора и промывка урн, находящихся возле подъездов, уборка контейнерных площадок на территории МКД, уборка и выкашивание газонов, прочистка ливневой канализации, очистка крыльца перед входом в подъезд, очистка металлической решетки и приямка;

б) мытье внешних стен жилого дома, уборка газонов, поливка и мойка придомовых территорий;

в) подметание и уборка придомовой и межквартальной территории, очистка от мусора и промывка урн, установленных в квартале МКД, уборка и выкашивание газонов, прочистка ливневой канализации, очистка крыльца и металлической решетки.

5. На какое расстояние площадки от установки контейнеров должны быть удалены от детских площадок, места отдыха и занятия спортом (согласно СанПин 2.1.2.2645-10) Санитарно-эпидемиологическим требованиям к условиям проживания в жилых зданиях и помещениях?

а) не менее 20 м, но не более 100 м;

б) не менее 10 м, но не более 50 м;

в) на 50 м.

Раздел 7. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНАЛЬНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

Тема 8. Характеристика системы коммунальных услуг

Теоретический минимум

Действующее законодательство определяет коммунальные услуги как деятельность исполнителя коммунальных услуг по холодному, горячему водоснабжению, водоотведению, электро-, газоснабжению и отоплению, обеспечивающую комфортные условия проживания граждан в жилых помещениях. В этом определении содержится обобщенный перечень коммунальных услуг, указан предоставляющий их субъект (исполнитель), а также в качестве квалифицирующего признака включена цель их предоставления.

Перечень коммунальных услуг формально вытекает из ч. 4 ст. 15 ЖК РФ, а содержательно обусловлен тем, что в него включены виды деятельности, связанные с обеспечением комфортных условий проживания граждан в жилых помещениях. Большинство этих видов деятельности исполнителя объединяет то, что они осуществляются с подачей ресурсов в жилое помещение по присоединенной сети ресурсом (холодной и горячей воды, газа, электрической и тепловой энергии с отводом бытовых стоков).

Согласно Правилам предоставления коммунальных услуг гражданам, утвержденным постановлением Правительства РФ от 23 мая 2006 г. № 307, к коммунальным относятся следующие виды услуг:

- холодное водоснабжение – круглосуточное обеспечение потребителя холодной питьевой водой надлежащего качества, подаваемой в необходимых объемах по присоединенной сети в жилое помещение либо до водоразборной колонки;
- горячее водоснабжение – круглосуточное обеспечение потребителя горячей водой надлежащего качества, подаваемой в необходимых объемах по присоединенной сети в жилое помещение;
- водоотведение – отвод бытовых стоков из жилого помещения по присоединенной сети;
- электроснабжение – круглосуточное обеспечение потребителя электрической энергией надлежащего качества, подаваемой в необходимых объемах по присоединенной сети в жилое помещение;
- газоснабжение – круглосуточное обеспечение потребителя газом надлежащего качества, подаваемым в необходимых объемах по присоединенной сети в жилое помещение, а также продажа бытового газа в баллонах;
- отопление – поддержание в жилом помещении, отапливаемом по присоединенной сети, температуры воздуха не ниже +18 °С, а в угловых

комнатах – +20 °С (п. 15 приложения 1 к настоящим Правилам), а также продажа твердого топлива при наличии печного отопления.

Коммунальные услуги не сводятся к деятельности исполнителя только по транспортировке коммунальных ресурсов, поскольку их предоставление является деятельностью по «обеспечению комфортных условий проживания граждан в жилых помещениях

Вопросы и задания

Задание

Проведите оценку качества предоставляемых вам коммунальных услуг.

Факторы	Оценка качества, баллы	Цена услуги, в вашем доме	Цена услуги, с соседнем доме	Расход по услуге
Электроснабжение				
Ночное электроснабжение				
Отопление				
Подогрев воды				
Холодная вода				
Канализация				
Холодная вода в целях общего имущества				
Горячая вода в целях общего имущества				

1. На основе проведения анализа, сделайте выводы о качестве предоставляемых коммунальных услуг.
2. Ваши предложения по совершенствованию качества, с учетом использования «умных технологий».
3. Экономите ли вы на потреблении коммунальных услуг?
4. Как сделать потребление более экономным?
5. Как вы считаете, много, или мало, мы платим за предоставление населению коммунальных услуг? Поясните свой ответ.

Кейс: Люди недовольны качеством коммунальных услуг и тарифами ЖКХ

Ежегодно россияне оплачивают коммунальные услуги на сумму, превышающую 4 трлн руб. Эти цифры привел сегодня на пресс-конференции председатель Общероссийского профсоюза работников жизнеобеспечения Александр Василевский.

А что люди получают взамен? Судя по обращениям, которые поступают на горячие линии региональных центров общественного контроля в сфере ЖКХ и в приемную Национального центра «ЖКХ Контроль», недовольство коммунальной отраслью имеется немалое. Только за III квартал этого года – больше 8 тысяч пожаловавшихся.

– Ситуация в ЖКХ остается очень социально напряженной. Больше всего людей волнуют проблемы начислений (рост коммунальных платежей без изменений качества услуг, непрозрачность оплаты). Люди считают, что они переплачивают за ЖКХ, – рассказала исполнительный директор НП «ЖК Контроль» Светлана Разворотнева.

За 10 лет тарифы выросли в 10 раз (при этом оплата сотрудников коммунальной отрасли – в два раза ниже средней зарплаты по России).

Остается проблема высокой изношенности жилищного фонда и коммунальной инфраструктуры, увеличения количества аварийного жилья, роста аварийности на объектах ЖКХ, в том числе техногенных катастроф (взрывов бытового газа в домах, обрушений жилых зданий, прорывов коммунальных сетей).

– Чтобы спасти отрасль, нужно 14 трлн руб. Эта цифра постоянно растет: так 10 лет назад хватило бы 3 трлн, – считает Александр Василевский.

Откуда брать деньги? Инвестор не идет в отрасль, потому что она невыгодна для него. Чтобы сделать ее привлекательной, можно отпустить тарифы в свободное плавание (сильно повысить). Но смогут ли, предположим, жители маленьких городов с их низкими доходами оплатить реформу из своего кошелька? Вряд ли. Получается, это нереальный путь.

Еще один вариант – участие федерального бюджета в технологической модернизации отрасли. По этому пути идут многие зарубежные страны. За границей более 65% инвестиций в инфраструктуру – это бюджетные деньги.

– Отрасли нужен полноценный институт развития с госучастием. Это не означает, что все будет делаться за счет бюджета. Но государство обязательно должно создать благоприятные условия и уменьшить риски для инвесторов. Здесь может быть целый набор инструментов – от госгарантий на получение кредита до выпуска гособлигаций. Этот институт должен быть многофункциональным: заниматься и жилищной, и коммунальной инфраструктурой. Без его появления, без принятия каких-то радикальных решений сложно двигаться дальше, – считает Светлана Разворотнева.

Пока Общероссийский профсоюз работников жизнеобеспечения и «ЖКХ Контроль» подписали соглашение о взаимодействии.

На что чаще всего жалуются россияне в жилищно-коммунальной сфере, % от общего числа обращений:

• начисление платы за ЖКУ 26;
• неудовлетворительное состояние многоквартирного дома 13;
• качество коммунальных услуг 8;
• проблемы с приборами учета 3;
• жалобы на бездействие уполномоченных органов власти 1;
• аварийное и ветхое жилье 0,8.

Вопросы к кейсу

1. Согласны ли вы с данным процентным соотношением в части недовольства предоставлением коммунальных услуг? Поясните свой ответ
2. Что стоит сделать, чтобы повысить качество предоставляемых услуг?
3. Кто на ваш взгляд, должен решать возникающие проблемы? За чей счет решатся вопросы изношенности коммунальной инфраструктуры?
4. Дайте рекомендации по совершенствованию развития сферы коммунального хозяйства и предоставления качественных условий коммунальных услуг.

Контрольные вопросы к теме

1. К какой категории надежности теплоснабжения относятся потребители тепловой энергии в жилых зданиях?

а) первой;
б) второй;
в) третьей.

2. Какая работа считается обязательной при подготовке системы теплоснабжения к отопительному периоду?

а) испытания на прочность и плотность (гидравлические испытания) узлов ввода и системы отопления, промывка и регулировка системы отопления;
б) выявление повреждений и нарушений, проведение восстановительных работ;
в) освидетельствование и диагностика оборудования, участвующего в обеспечении теплоснабжения в МКД.

3. Какая допустимая продолжительность установлена для перерыва подачи горячей воды?

а) 8 часов суммарно (в течение 1 месяца) 4 часа единовременно, и аварии на тупиковой магистрали 24 часа подряд;

б) не более 4 часов суммарно (в течение 1 месяца);

в) не более 24 часов суммарно (в течение 1 месяца) и не более 16 часов единовременно.

4. Допустимо ли установление льготных цен и тарифов на тепловую энергию для отдельных потребителей?

а) в соответствии с законодательством субъектов Федерации;

б) нет;

в) да, в соответствии с законодательством субъектов Федерации, при условии компенсации разницы между установленным льготным тарифом и экономически обоснованным за счет бюджета субъекта РФ.

5. Допускается ли превышение допустимой температуры воздуха при определении качества коммунальной услуги отопления?

а) нет;

б) да, допустимое превышение нормативной температуры – не более 4°С;

в) да, допустимое превышение нормативной температуры – не более 8°С.

Раздел 8. ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СФЕРЕ ЖКХ

Тема 9. Внедрение и использование новых технологий с целью повышения эффективности управления

Теоретический минимум

Умное ЖКХ – часть концепции умного города, отвечающая за автоматизацию жилищно-коммунального хозяйства для своевременного получения показаний счетчиков, контроля работы оборудования, предотвращения аварийных ситуаций, прозрачности работы объектов ЖКХ и т.д.

История создания и развития

С появлением Интернета вещей и необходимого аппаратного обеспечения (датчиков, сенсоров, контроллеров и т.д.) была поставлена цель – сделать отрасль ЖКХ прозрачной и эффективной. Следовательно, перед «Умным ЖКХ» стоят следующие задачи: эффективное использование энергоресурсов, водных ресурсов, автоматизация снятия и передачи показаний со счетчиков для облегчения труда работников данной сферы и исключения ошибок из-за человеческого фактора, удобный контроль над потреблением коммунальных услуг через личные кабинеты и сервисы, предоставляемые поставщиками, эффективное управление приборов учета в целом.

Также ряд специалистов заявляет, что введение умного ЖКХ позволит снизить плату жильцов за пользование коммунальными услугами. В данном направлении активно ведутся исследования и запуск пилотных зон в различных городах и районах России.

Сегодня производством устройств для обеспечения умного ЖКХ в России занимаются следующие компании: Матрица, Vizit, РЕАЛ, Большая тройка и другие.

Технические характеристики

В общем случае умное ЖКХ можно разделить на три уровня:

- локальный уровень – счетчики в квартирах и домах;
- уровень сбора показаний счетчиков – для передачи показаний умные счетчики пользуются различными беспроводными и проводными технологиями: Wi-Fi, NB-IoT, PLC, Стриж и другими;
- уровень обработки и анализа полученных данных – доступ к результатам, полученным на данном уровне, может получить любой авторизованный пользователь через личный кабинет.

Использование личных кабинетов позволяет увидеть данные в виде графиков и таблиц, что существенно облегчает восприятие информации, прогнозировать будущее потребление электроэнергии, воды, газа,

мгновенно получать оповещения о различных внештатных событиях или изменениях тарифов.

Способы применения

Оповещение жильцов о профилактических и ремонтных работах при помощи домофона. Также уже сегодня имеется возможность получать доступ в подъезды с использованием смартфонов вместо ключей. Умные мусорные контейнеры, которые при помощи сенсоров определяют уровень наполненности и оповещают о необходимости вывоза мусора специализированные службы. Кроме того, большую часть понятия «Умное ЖКХ» составляют умные счетчики воды и электричества, которые на сегодняшний день установлены во множестве домов и квартир различных городов России.

Вопросы и задания

Задание

Рассмотрите основные инновационные технологии, применяемые в жилищно-коммунальном хозяйстве, и дайте характеристику их применения.

Инновационные технологии	Где и как применяются

Кейс: Примеры инноваций в российском ЖКХ

Никого сейчас не удивишь домофонами, защищающими общедомовое имущество от асоциальных личностей, или «умными» лампочками в подъездах, включающимися от звука шагов. Однако жители депрессивных муниципалитетов порой могут лишь мечтать о таких «инновациях». Между тем, одним из самых прогрессивных явлений в сфере ЖКХ за последние годы стала разработка Государственной информационной системы жилищно-коммунального хозяйства. ГИС ЖКХ содержит нормативные акты, реестр лицензий УК и других предприятий

отрасли, а также жилых объектов, и при необходимости собственники могут оперативно ознакомиться с данной информацией, в том числе о результатах проверок. В Петербурге специалисты проектного офиса «Умный город» обещают внедрить систему на основе блокчейна, которая не позволит управляющим компаниям выставлять гражданам завышенные счета с помощью ручного изменения показаний приборов учёта. Разработка данной системы ведётся в настоящее время. Существуют и более экзотические проекты. Так, на Камчатке коммунальные предприятия поставляют жителям природное тепло вулканов, что является редким примером альтернативной энергетики. Благодаря наличию месторождения термальных вод в нескольких населённых пунктах на севере полуострова нет необходимости использовать другие источники тепла[6].

Вопросы к кейсу

1. Как вы считаете, внедрение «умных» технологий в сферу ЖКХ будет способствовать повышению качества предоставляемых услуг?

2. Насколько на ваш взгляд, затратно внедрение инноваций в отрасль?

3. Какие вы еще можете привести примеры ноу-хау в жилищно-коммунальном комплексе?

4.Используют ли в вашем доме «умные» технологии?

5. В вашем районе стоятся жилые комплексы по принципу «Умные дома»? Сравните стоимость услуг и цену квадратного метра жилья в стандартном и «умном» домах.

6. Какие вы можете предложить новшества в работу жилищно-коммунального сектора?

Контрольные вопросы к теме

1. Собственники помещений в многоквартирном доме обязаны проводить годовое общее собрание собственников помещений в многоквартирном доме:

а) в соответствии с договором управления многоквартирным домом;

б) ежегодно;

в) каждые два года.

[6] https://viafuture.ru/katalog-idej/innovatsii-v-zhkh

2. Доля собственника помещения в праве общей собственности на общее имущество в многоквартирном доме пропорциональна размеру:

а) общей площади указанного помещения;

б) жилой площади указанного помещения;

в) в жилых помещений указанной квартиры.

3. Не подлежит перерасчету в связи с временным отсутствием потребителя в жилом помещении размер платы за коммунальные услуги:

а) на общедомовые нужды;

б) по холодному водоснабжению и (или) горячему водоснабжению;

в) по газоснабжению.

4. Нормативы потребления коммунальных услуг определяются:

а) в расчете на полгода потребления соответствующего коммунального ресурса;

б) в расчете на месяц потребления соответствующего коммунального ресурса;

в) в расчете на год потребления соответствующего коммунального ресурса.

5. В чьи обязанности входит обеспечить надлежащую эксплуатацию индивидуальных приборов учета используемой тепловой энергии, их сохранность, своевременную замену:

а) собственников;

б) застройщика;

в) лица, определенного Правительством Российской Федерации.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ МАГИСТРОВ

1. Понятие жилищно-коммунального хозяйства.
2. Правовое регулирование сферы ЖКХ.
3. Особенности публично-правового регулирования ЖКХ.
4. Концепция реформы ЖКХ.
5. Обеспечение социальных гарантий в области жилищных прав граждан.
6. Программы «жилище».
7. Реформирование и модернизация жилищно-коммунального комплекса
8. Участники и субъекты жилищно-коммунального сектора.
9. Полномочия и компетенция субъектов.
10. Собственники жилья.
11. Совершенствование законодательства в сфере взаимодействия субъектов ЖКХ.
12. Система договорных отношений в жилищно-коммунальном хозяйстве.
13. Проведения открытого конкурса на выполнение муниципального заказа в области ЖКХ.
14. Основные компетенции руководителя в жилищно-коммунальной сфере
15. Внедрение системы менеджмента качества
16. Управление организационными изменениями
17. Личная эффективность руководителя
18. Современные технологии эффективных коммуникаций
19. Перспективы новых форм привлечения частного бизнеса в ЖКХ.
20. Государственно-частное партнерство и муниципально-частное партнерство в ЖКХ.
21. Характеристика состояния жилищно-коммунального хозяйства России.
22. Федеральная целевая программа «Жилище».
23. Национальный проект «Доступное жилье – гражданам России» и итоги их реализации.
24. Реформа жилищно-коммунального хозяйства, ее сущность и приоритетные направления
25. Характеристика и отличительные черты жилищного фонда в городах РФ.

ЛИТЕРАТУРА

1. Батяев А.А. Жилищные вопросы. 2-е изд. [Электронный ресурс]: справочник / А.А. Батяев. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2012. – 197 с. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/5965. – ЭБС«IPRbooks», по паролю.
2. Блинов А.О. Теория организации и организационное поведение (теория и практика): учебное пособие / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – М.: КНОРУС, 2016. – 284 с.
3. Боголюбов В.С. Управление развитием жилищной сферы в условиях реформирования ЖКХ / В.С. Боголюбов, Н.В. Васильева. – СПб.: СПбГИЭА, 1997.
4. Боголюбов В.С. Совершенствование экономических отношений в жилищной сфере: учеб. пособие / В.С. Боголюбов, Н.В. Васильева. – СПб.: СПбГИЗА, 1999.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – М.: Гардарика, 1999.
6. Ильина Е.В., Романова А.И. Теория организации и организационное поведение: учебно-методическое пособие. – Казань: КГАСУ, 2016. – 87 с.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – СПб.: Корунд, 1994.
8. Кондратьева М.Н. Организация и управление жилищно-коммунальным хозяйством: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / М.Н. Кондратьева. – Ульяновск: УлГТУ, 2009. – 160 с.
9. Кондратьева М.Н. Жилищно-коммунальное хозяйство в системе местного самоуправления / М.Н. Кондратьева. – УлГТУ, 2008.
10. Коробко В.И. Экономика городского хозяйства: учебное пособие / В.И. Коробко. – М.: Издательский центр «Академия», 2006.
11. Любарская М.А. Совершенствование управления предприятиями жилищно-коммунального хозяйства в условиях адаптации к рынку / М.А. Любарская: автореф. дис. к. э. н. – СПб., 1998.
12. Рубин Ю.Б. Основы бизнеса [Электронный ресурс]: учебник / Ю.Б. Рубин. – 13-е изд. – М.: МФПУ Синергия, 2012. – 320 с. (Университетская серия).
13. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник. М.: ИНФРА-М, 2007.
14. Самоукина Н. Управление персоналом: российский опыт. – СПб.: Питер, 2003.
15. Чекалин В.С. Экономика городского хозяйства: учеб. пособие. – СПб.: СПбГИЭА, 1999.

Ильина Е.В.

ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ СТРУКТУРНЫМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ

Учебно-методическое пособие