

Содержание

Введение.....	3
1. Сущность контроля.....	4
1.1. Контроль – функция управления.....	4
1.2. Виды контроля.....	7
1.3. Процесс контроля.....	10
1.4 Эффективность контроля.....	13
2. Контроль в сфере ЖКХ. Взаимодействие служб в ЖКХ.....	16
2.1. Структура ЖКХ Санкт-Петербурга.....	16
2.2. Управление многоквартирным домом.....	21
2.2.1. Непосредственное управление.....	24
2.2.2. Управление ТСЖ, ЖК, ЖСК.....	26
2.2.3. Управление управляющими организациями.....	28
Заключение.....	31
Список литературы.....	32

Введение

Жилищно-коммунальное хозяйство – неотъемлемый элемент городской инфраструктуры. Жилищно-коммунальное хозяйство является важнейшим фактором состояния городской среды, от которой зависят экономические и социальные показатели.

Поддержка жилищно-коммунального хозяйства предполагает планомерную поддержку процесса его саморазвития и консолидации интересов его субъектов. Потенциал развития предприятий ЖКХ может быть востребован в полной мере при условии планомерного и конструктивного диалога всех заинтересованных организаций.

Основное условие успешного реформирования ЖКХ – выработка единой и согласованной политики, учитывающей интересы всех участников данного сегмента городского хозяйства.

Основное условие успешной работы ЖКХ – постановка целей и задач и постоянный контроль за их выполнением.

Руководители всей сферы жилищно-коммунального хозяйства начинают осуществлять функцию контроля с того момента, когда ими сформулированы цели и задачи, созданы разные организации и ассоциации (например, Ассоциация «Жилищный Комитет»).

Цель работы - рассмотреть контроль в качестве важнейшей функции управления организации на примере ЖКХ, понять сущность контроля и принципы . Объект работы - ЖКХ г. Санкт-Петербурга.

Задачи работы включают рассмотрение взаимодействия структур, причастных к жилищно-коммунальному хозяйству, а именно Жилищного Комитета, Жилищной Инспекции, ГУЖА, ЖСК, ЖКК на примере организации работы в Санкт-Петербурге. В работе будут затронут вопросы контроля жилищно-коммунального сектора, рассмотрены функции крупнейших операторов ЖКХ и процедуры проведения жилищно-коммунальных работ.

1. Сущность контроля

1.1. Контроль – функция управления

Контроль очень важен для успешного функционирования организации. Без контроля начинается хаос, и объединить деятельность каких-либо групп становится чрезвычайно сложно. Контроль, таким образом, является неотъемлемым элементом самой сущности организации¹. Так, например, одной из главных задач Жилищного Комитета Санкт-Петербурга является организация сбора, вывоза, размещения и переработки твердых коммунальных отходов. При этом обязательной задачей является осуществление государственного контроля за деятельностью в области обращения с твердыми коммунальными отходами.

Контроль - это часть управленческой деятельности, заключающаяся в оценке соответствия и обнаружении несоответствия требованиям путем наблюдения и заключения, на основании соответствующих измерений, испытаний или проверок. Несоответствия обнаруживаются для коррекции. В практике ЖКХ проверки проводятся постоянно. На основании таких проверок делается заключение о необходимости доработки тех или иных вопросов, нахождения путей решения проблем.

Так, например, в ходе плановых проверок в сфере ЖКХ выяснилось, что, по мнению главного санитарного врача РФ Геннадия Онищенко, уровень оказания услуг в сфере ЖКХ остается "неудовлетворительным": около 19% проб воды, поступающей потребителю, не отвечает гигиеническим требованиям. Микробное и вирусное загрязнение питьевой воды "создаёт риск возникновения заболеваний людей кишечными инфекциями, прежде всего вирусным гепатитом "А" и бактериальной дизентерией". Бытовые отходы, из которых более 30% - пищевые, приводят к нашествию на населенные пункты крыс и мышей, являющихся

¹ Бурганова Л.А. Теория управления. – М.: Инфра-М, 2008 – 144с.

переносчиками ряда инфекционных заболеваний. На основании заключения была написана программа корректирующих действий, направленная для исполнения региональным службам ЖКХ.

Любой руководитель, независимо от ранга, должен рассматривать контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей. Функции планирования, организации, мотивации нельзя осуществлять в отрыве от функции контроля. Все они являются неотъемлемой частью общей системы управления, ведущей организацию к получению результата деятельности. Деятельность организации должна обеспечить получение требуемого результата, она всегда протекает как управляемый процесс. Отсюда следует необходимость осуществления предварительного, а также заключительного видов контроля.

В самом общем виде контроль можно рассматривать как процесс измерения (сопоставления) фактически достигнутых результатов по отношению к запланированным. При этом возможны два варианта:

1. Совпадение фактически достигнутых результатов с запланированными, требуемыми;
2. Несовпадение фактически достигнутых результатов с запланированными.

В первом случае - всё замечательно, работа соответствует плану или иным требованиям к ее осуществлению. Во втором - требуется принятие решения о необходимости коррекции.

Функцию контроля выполняет каждый руководитель - она является неотъемлемой частью его должностных обязанностей. Объектом контроля выступает организация.

Воздействуя на объект управления, получают информацию о новом состоянии. На основании этой информации принимают новые решения и осуществляют новые воздействия. Внутри организации контролю подвергаются проходящие в ней процессы и отдельные элементы системы. Например, предметом контроля производства является количество и качество

продукции, соблюдение технологии, сроки выполнения работ. Менеджеры, отвечающие за финансы фирмы, контролируют ее доходы и расходы, сравнивают величину фактически полученной прибыли с ожидаемой. Менеджера по кадрам интересует все, что связано с людьми: нет ли опозданий, прогулов и других нарушений дисциплины, на какие работы нужен дополнительный персонал, довольны ли сотрудники своим положением в фирме. Таким образом, субъектами контроля в организациях являются менеджеры, однако субъектами контроля могут выступать и государственные органы.

Итак, контроль - это часть управленческой деятельности, то есть функция менеджера, задачей которой является количественная и качественная оценка и учёт результатов работы организации.

Необходимость в контроле обусловлена следующими обстоятельствами:

1. Предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Ошибки и проблемы, возникающие при анализе ситуации внутри организации, переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды и поведения людей. Таким образом, функция контроля - это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризисную ситуацию;
2. Поддержание успеха. Положительной стороной контроля является поддержка всего успешного в деятельности организации. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, руководители получают возможность достаточно быстро адаптировать организацию к динамичным условиям внешней среды и обеспечить тем самым наибольшие темпы продвижения к основополагающим целям организации.

Одной из задач управленческой деятельности является количественная и качественная оценка и учёт результатов работы организации. Для этого руководитель сопоставляет плановые и фактические показатели и выявляет

их совпадение или несовпадение. При несовпадении он вынужден реагировать и регулировать деятельность подчиненных. Это приводит к необходимости проверки разнообразных параметров деятельности организации и, следовательно, появлению разных видов контроля. Мы различаем контроль по времени осуществления, степени охвата, срокам проведения и форме осуществления.

С другой стороны, реализация контрольной функции в управлении всегда растянута во времени и, следовательно, мы вправе говорить о процессе контроля, который основан на целях контроля и состоит из четырех этапов: установление целей контроля, проведение наблюдений и измерений, сравнение со стандартами и коррекция деятельности.

Для успешной управленческой деятельности необходим эффективный контроль, и он становится эффективным только при наличии следующих характеристик: действенность, гибкость, систематичность, комплексность, экономичность, гласность, своевременность и понятность.

Контроль необходим для регулирования деятельности организации, формы реализации этой функции постоянно совершенствуются и развиваются. В передовых организациях успешно применяются инновации в контроле, и такими основными инновационными направлениями в контроле являются TQM - всеобщее руководство качеством, контроллинг и самоконтроль менеджеров².

1.2. Виды контроля

В практике управления используются различные виды контроля. В основном их можно разбить на четыре группы: по времени осуществления; по степени охвата; по срокам проведения; по форме осуществления.

В первую группу входят: предварительный контроль; текущий контроль; заключительный контроль.

² Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 2003с.

Предварительный контроль осуществляется до начала фактических работ по всем видам ресурсов. Основным средством предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего объектом контроля является деятельность подчинённых. Его цель - исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа выполнена. Он дает руководителю информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предлагается проводить в будущем; за счет оценки качества выполненной работы способствует совершенствованию мотивации эффективности деятельности персонала.

Во второй группе - по степени охвата наблюдаемых явлений и процессов контроль делится на: общий (полный, сплошной) и выборочный.

Общий контроль предполагает сплошное изучение производственно-хозяйственной деятельности, социально-экономического процесса.

Выборочный контроль получил наиболее широкое развитие в проверке соблюдения технологических процессов, прежде всего в изготовлении крупных партий деталей, массовом производстве. При его организации активно используются методы статистического контроля качества. Суть данного метода заключается в том, что проверке подвергаются особым образом отобранные из партии образцы продукции, а выводы делаются по всей партии.

В третьей группе, выделяющейся по установлению рациональных сроков проведения, различают следующие виды контроля: систематический; периодический; разовый.

Систематический контроль организуется в отношении наиболее важных, ответственных объектов производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Он проводится в заранее установленном режиме. При этом сроки проверок прямо зависят от степени важности процесса.

В обычной, повседневной производственно-хозяйственной деятельности используются преимущественно периодические формы контроля: проверка хода выпуска продукции, наличие материалов на складе, выход рабочих на работу. К этой же группе относится статистическая отчетность.

Особое место в управлении принадлежит разовому контролю. Он, как правило, проводится специализированными функциональными органами и направлен на всестороннюю проверку какого-либо отдельного аспекта или всей производственно-хозяйственной деятельности.

Четвёртой, заключительной группой является группа контроля, отличающаяся по форме осуществления. В ней выделяют следующие виды контроля: финансовый контроль; административный контроль и технический контроль.

Финансовый контроль проводится путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям. При этом в центре внимания находятся такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений, обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние и др.

Административный контроль осуществляется за соответствием хозяйственных результатов показателям, запланированным в текущем бюджете: производится сравнение объема фактических и планируемых продаж; анализируются изменение доли фирмы на рынке - как в целом, так и по отдельным продуктам и сегментам рынка, состояние портфеля заказов. В то же время административный контроль направлен на решение стратегических задач и достижение намеченных целей путем наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов и тесно связан с перспективным планированием. Технический контроль используется для проверки производственных параметров. Он необходим для своевременного устранения технических неполадок, проверки состояния оборудования.

1.3. Процесс контроля

Процесс контроля состоит из четырех взаимосвязанных этапов³:

1. Установление целей контроля;
2. Измерение фактических результатов работы;
3. Сравнение фактических результатов с запланированной нормой или стандартом;
4. Управленческие мероприятия для исправления любых значительных отклонений от плановых норм и стандартов.

Все они взаимосвязаны. Параметры, используемые для контроля в качестве стандартов, должны обладать двумя важными признаками:

1. Иметь временные рамки, в которых должна быть выполнена работа;
2. Иметь конкретный критерий, по которому можно оценить степень выполнения работы.

Показатель результативности точно определяет, что должно быть конкретно получено для того, чтобы достичь общих целей организации. Не все цели и задачи организаций можно выразить непосредственно в числах. Например, повышение морального уровня, рассматриваемое в качестве цели, выразить в числовых показателях очень трудно. Но организации, работающие эффективно, должны преодолеть трудности, связанные с выражением целей в количественном виде. Например, информацию о мотивационном состоянии работников можно получить путем обследований и опросов. Некоторые из явно не поддающихся количественному измерению величин можно представить в численном виде косвенно, измеряя некоторый показатель. Так, количество увольнений обычно является мерой удовлетворенности работой. Таким образом, количество увольнений может

³ Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 2003с.

использоваться как показатель результативности при выработке стандартов в области удовлетворенности работой.

Проведение наблюдений и измерений - второй этап процесса контроля. Чтобы определить, насколько эффективно выполняется работа в реальности, менеджер должен обладать полной информацией о рабочем процессе. Поэтому на втором этапе процесса контроля обязательно проведение наблюдений и измерение фактических показателей.

Для измерения фактических показателей эффективности работы менеджеры обычно используют следующие источники информации: личное наблюдение; статистические (диспетчерские) отчёты; устные отчёты; письменные отчёты.

Для получения достоверных сведений о фактическом ходе работ менеджеры могут использовать личное наблюдение, самостоятельно определять показатели деятельности, и в результате, иметь информацию, «не отфильтрованную» другими. Этот подход обеспечивает широкий охват данных, поскольку наблюдать можно как за основными, так и за вспомогательными рабочими действиями. К сожалению, объективность личного наблюдения часто подвергается критике - здесь довлеет фактор субъективизма; то, что видит один менеджер, другой вполне может не заметить.

Наиболее достоверный механизм – это статистические данные. Механизм включает графики, гистограммы и многочисленные визуальные отображения ситуации в различных формах, которые применяются менеджерами для оценки прогресса работы. И все же, несмотря на то, что статистические данные очень наглядны и эффективны для выявления взаимосвязей между отдельными элементами наблюдения, они предоставляют ограниченную информацию о деятельности работников. Дело в том, что статистика фиксирует только некоторые основные моменты, которые можно измерить количественно, и часто игнорирует другие.

Информацию также собирают с помощью устных отчетов - сведений, получаемых в коммуникациях с подчиненными: при проведении конференций, собраний, личных переговоров или телефонных звонков. Фактические результаты деятельности работников можно также определять на основе письменных отчетов. Как и статистические отчеты, они менее оперативны. Такие отчеты обычно более обдуманно, чем устные, и удобны в хранении.

Для получения полной и достоверной информации менеджерам следует использовать все четыре описанных источника.

Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами - третий этап процесса контроля. На третьем этапе процесса контроля менеджер должен выявить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом важно понимать, насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов.

Коррекция деятельности - четвертый этап процесса контроля. Заключительный этап процесса контроля - проведение коррекции деятельности по результатам контроля, то есть регулирование. В этой связи имеется несколько вариантов.

Первый. Результаты проверки соответствуют стандартам - наиболее приемлемой для фирмы реакцией на результаты контроля является поддержание status quo, то есть сохранение текущего состояния.

Второй. В ходе выполнения работы были замечены какие-либо отклонения от заданных стандартов. При этом целесообразным будет являться внесение изменений в деятельность объекта контроля (коррекция работы). Если причиной отклонения фактических показателей работы была недостаточно высокая эффективность рабочих операций или действий, менеджеру следует предпринять корректирующие действия: изменение стратегии, структуры или практики распределения вознаграждений,

реализация программ дополнительного тренинга персонала, ре-дизайн рабочих заданий или замена работников.

Третья ситуация определяется тем, что в ходе выполнения проверки обнаруживается, что произошли радикальные изменения во внешней или внутренней среде, которые делают установленные задания невыполнимыми. Целесообразным действием при этом будет трансформация эталонов, т.е. изменение самих контрольных стандартов и показателей.

Иногда отклонения бывают результатом того, что запланированный стандарт или норма нереалистичны; другими словами, цель либо недостижима, либо, наоборот, занижена. В таких случаях коррекция требует норма, а не рабочий процесс.

Более трудная задача - пересмотр стандартов и норм в сторону уменьшения. Если сотрудник или подразделение существенно не оправдывают ожиданий в достижении цели, их естественная реакция заключается в том, что они перекладывают ответственность за такое отклонение на сам намеченный стандарт или установленную норму. Однако необходимо помнить: если эффективность работников или менеджеров не соответствует норме, то они, прежде всего, будут обвинять в этом сами стандарты и нормы. Если же вы уверены, что норма реалистична, отстаивайте свои принципы. Объясните свою позицию, еще раз скажите сотрудникам и менеджерам, что надеетесь, что в будущем их работа улучшится, а затем проведите необходимые корректирующие мероприятия.

1.4 Эффективность контроля

Контроль - это процесс обеспечения эффективной работы на основе владения информацией об уровне достижения, запланированных результатах и своевременной коррекции возникающих отклонений от первоначального плана⁴. В процессе управления контроль выполняет важнейшие социальные

⁴ Горшкова Л.А., Горбунова М.В.. Основы управления. – М.: КноРус, 2009 – 240с.

функции повышения устойчивости и эффективности самого управления, стабилизации ситуации. Контроль выступает центральным моментом в процессе принятия и реализации решений - он завершает один из циклов реализации управленческих решений и открывает новый, образуя основу «спирали» общественного развития. Эффективность контроля зависит от:

1. Принятых теоретических подходов к контролю как функции управления, то есть назначения, роли, целей функций контроля в системе управления;
2. Принятых методик организации функции контроля;
3. Системности и комплексности осуществления функций контроля;
4. Инструментальной основы функции контроля, степени её точности и допустимой погрешности;
5. Полноты анализа, причин отклонений.

Все эффективные системы контроля имеют общие характеристики. Их значимость варьируется в зависимости от конкретной ситуации, однако мы можем с уверенностью сказать, что если контроль соответствует некоторым требованиям, то его эффективность значительно повышается.

Итак, контроль должен быть действенным, гибким, систематическим, комплексным, экономичным, гласным, своевременным, понятным. Рассмотрим каждую характеристику эффективного контроля.

Действенность. Выявленные в результате контроля нарушения, изъяны, ошибки, промахи в деятельности предприятия (организации) должны оперативно устраняться.

Гибкость. Эффективные контрольные механизмы должны предотвращать последствия неблагоприятных изменений и учитывать преимущества новых возможностей. Очень немногие современные организации работают в условиях стабильной внешней среды и не нуждаются в гибкой системе контроля. Сегодня даже самые механистические структуры требуют механизмов контроля, которые можно скорректировать в соответствии с изменением ситуации и обстановки.

Систематичность. Контроль должен проводиться не от случая к случаю, а постоянно. Кроме этого все виды и процедуры контроля, осуществляемые в организации, должны быть связаны в единую взаимозависимую целостность.

Комплексность. Контроль должен охватывать не один или несколько показателей плана, а все показатели, все направления деятельности предприятия (организации). Реализация контрольной функции в организации всегда должна быть единым комплексом, а не набором случайно связанных или вообще несвязанных процедур.

Экономичность. Эффективная система контроля должна оправдывать издержки, связанные с ее созданием и применением. Чтобы минимизировать эти затраты, менеджерам следует использовать как можно меньше контрольных механизмов, то есть внедрять только те методики и способы, которые действительно необходимы для достижения намеченных результатов. Выгоды, приносимые контролем, должны быть выше затрат на его проведение.

Гласность. Результаты контроля должны быть известны исполнителям.

Своевременность. Механизмы контроля должны своевременно привлекать внимание менеджера к отклонениям, чтобы он мог предупредить их серьезное влияние на работу подразделения. Даже самые ценные сведения обесцениваются, если поступают с опозданием. Следовательно, эффективная система контроля должна обеспечивать своевременную информацию.

Понятность. Механизмы контроля, непонятные для тех, кто ими пользуется, бессмысленны. По этой причине иногда возникает необходимость упростить систему контроля. Применение системы контроля, которую трудно понять, нередко приводит к дополнительным ошибкам, недовольству сотрудников и к тому, что люди их просто игнорируют.

Партнёрство и самоконтроль способствуют интеграции интересов, замыслов, намерений, стремлений, характеризуют понимание и поддержку руководителя персоналом. Эффективность самоконтроля зависит от

авторитета руководителя, стиля управления, целей и социально-психологической атмосферы организации.

2. Контроль в сфере ЖКХ. Взаимодействие служб в ЖКХ

2.1. Структура ЖКХ Санкт-Петербурга

Одним из главных этапов в реализации государственной жилищной политики в Санкт-Петербурге стал процесс демонополизации в жилищной сфере: изменения существующей структуры управления жилищным фондом, его обслуживания и ремонта.

В результате проведенных мероприятий была разрушена десятилетиями существовавшая ведомственная монополия, т.е. система, при которой граждане не имели возможности выбора способа управления своим домом, а также обслуживающей организации, которая обеспечит качественные услуги по доступной цене.

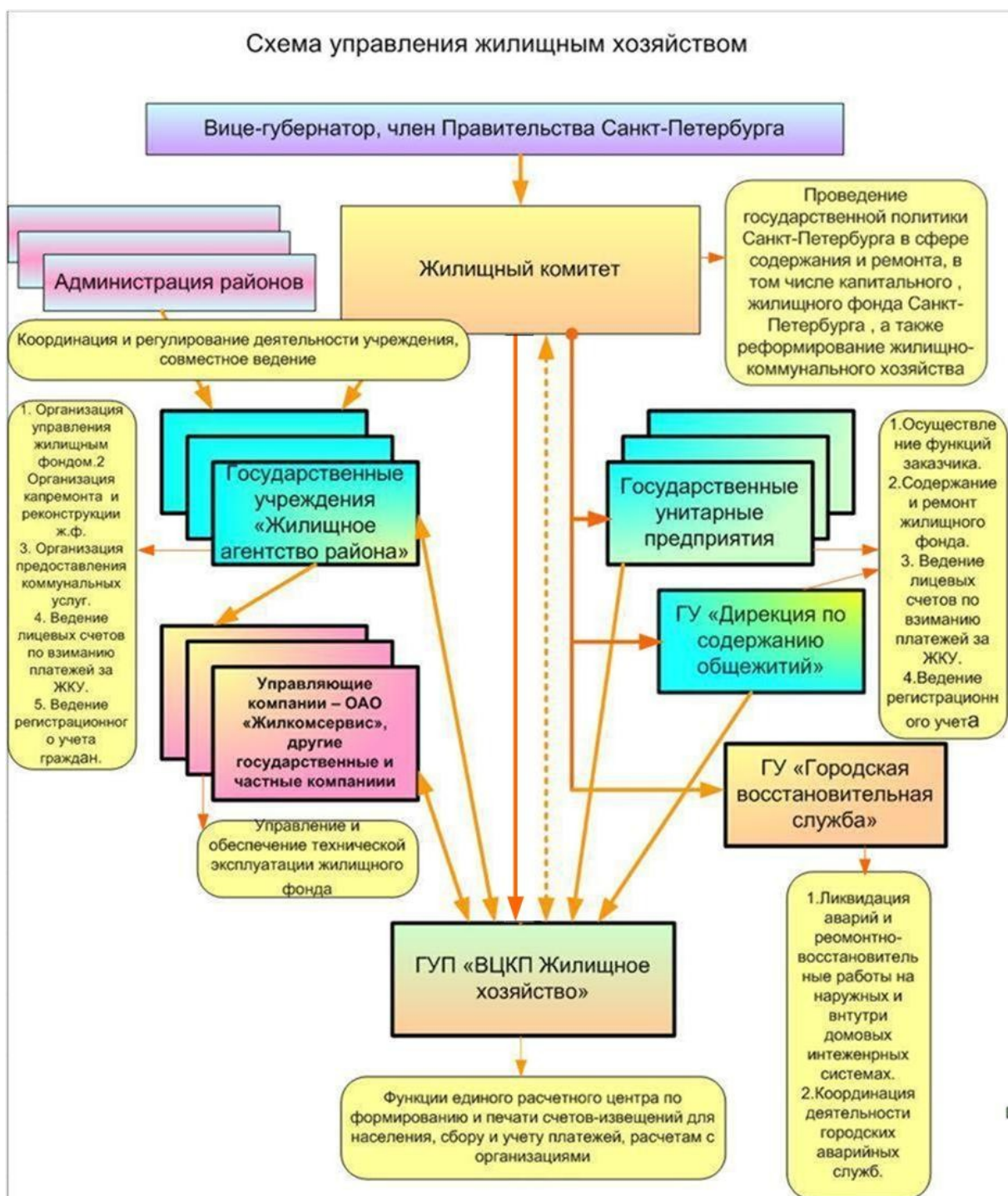
Ставя своей целью улучшить состояние жилищного фонда города и качество предоставляемых гражданам услуг посредством создания конкуренции среди управляющих жилищным фондом организаций, в Санкт-Петербурге осуществлен процесс реформирования управления жилищным фондом. В результате кардинально изменились функции участников процесса управления, содержания и ремонта жилищного фонда города.

Государственные учреждения «Жилищное агентство района» перестав быть одновременно заказчиком, подрядчиком и контролирующим органом, стали выполнять функцию представителя города по вопросам реализации государственной политики в сфере содержания и ремонта жилищного фонда.

Функции организации управления жилищным фондом, обеспечение технической эксплуатации жилищного фонда и предоставление коммунальных услуг населению Санкт-Петербурга переданы по договорам управляющим компаниям различных форм собственности.

На базе государственных учреждений созданы 46 открытых акционерных общества. Сегодня они выполняют функции управления жилищным фондом, обеспечения технической эксплуатации жилищного

фонда и предоставления коммунальных услуг населению. Схема управления ЖКХ Санкт-Петербурга и функции основных подразделений представлены на рисунке 1.



Наиболее важным органом управления в ЖКХ города является Жилищный Комитет. Комитет обеспечивает проведение государственной политики и осуществление государственного управления в сфере содержания и ремонта, в том числе капитального, жилищного и нежилого фонда Санкт-Петербурга, а также реформирования жилищно-коммунального

хозяйства. Координирует деятельность в этой сфере исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга. Основные задачи Комитета включают:

1. Проведение государственной политики Санкт-Петербурга в сфере содержания и ремонта, в том числе капитального, жилищного и нежилого фонда Санкт-Петербурга, а также реформирования жилищно-коммунального хозяйства.
2. Организация сбора, вывоза, размещения и переработки твердых коммунальных отходов, осуществление государственного контроля за деятельностью в области обращения с твердыми коммунальными отходами.
3. Проведение единой государственной жилищной политики Санкт-Петербурга.
4. Координация деятельности исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга, а также взаимодействие с органами местного самоуправления в Санкт-Петербурге в целях выполнения возложенных на Комитет задач.

Комитет подчинен Правительству Санкт-Петербурга. Руководство Комитетом осуществляет председатель Комитета - *Юнис Халитович Лукманов*, назначаемый на должность и освобождаемый от должности Правительством Санкт-Петербурга по представлению вице-губернатора Санкт-Петербурга, координирующего и контролирующего деятельность Комитета.

Жилищный Комитет руководит и регулирует ГУП ВЦКП «Жилищное хозяйство», которое осуществляет функции единого расчетного центра. ГУП ВЦКП действует в соответствии с Федеральным Законом на основании Гражданского и Жилищного кодексов РФ и постановления Правительства РФ, в соответствии иными правовыми актами в сфере оплаты жилья и коммунальных услуг, предоставления мер по социальной защите населения, а также Уставом.

ГУП ВЦКП является разработчиком одной из крупнейших в России систем информационного обслуживания организаций жилищной сферы. Деятельность ГУП ВЦКП охватывает весь комплекс проблем города, связанных с регистрацией населения и расчетами по оплате жилья и коммунальных платежей, включая предоставление населению компенсаций (субсидий) и льгот.

Один из основополагающих принципов деятельности ГУП ВЦКП - централизация и интеграция процессов сбора и обработки информации. Последовательное осуществление этого принципа позволяет оперативно реагировать на решения городского правительства по изменению цен, тарифов, расчетов с поставщиками услуг и, в конечном итоге, обеспечивает рентабельность эксплуатации жилищного фонда. Коллективом Вычислительного Центра был создан и внедрен целый комплекс общегородских информационных систем, позволяющих, с одной стороны, улучшить качество обслуживания населения, с другой — предоставить городским властям возможность постоянно “держат руку на пульсе города”, анализируя оперативно поступающую информацию.

Администрации районов города координируют и регулируют ГУ «Жилищное агентство районов» (ГУЖА), которые регулируют деятельность управляющих компаний. Управляющие компании («Жилскомервисы») занимаются управлением и обеспечением технической эксплуатации жилищного фонда. Это, как правило, частные и государственные компании.

ГУЖА помимо контроля и регулирования Жилкомсервисов управляют жилищным фондом, занимаются организацией капитальных ремонтов жилищного фонда, ведут лицевые счета по предоставлению коммунальных услуг, ведут регистрационный контроль граждан.

Государственные унитарные предприятия (в том числе и ГУ «Дирекция по содержанию общежитий») осуществляют функции заказчика, отвечают за содержание жилищного фонда, взимают платежи за услуги ЖКХ, ведут регистрационный учет. Регулирование их деятельности и контроль

возложены на Жилищный Комитет. В Санкт-Петербурге активно действуют предприятия ГУП «Водоканал», ОАО «Ленэнерго», ЗАО «Петроэлектросбыт», Спб Ипотечное Агентство, которые обеспечивают граждан водой, теплом, светом.

При Жилищном Комитете работает Городская восстановительная служба, учредителем которой является город Санкт-Петербург в лице Комитета по управлению городским имуществом. ГУ «АВС» находится в ведении Жилищного комитета, осуществляющего координацию и регулирование деятельности учреждения. В повседневную производственную деятельность ГУ «АВС» входит:

1. Ликвидация аварий и неисправностей, а также проведение ремонтно-восстановительных работ на наружных сетях, внутридомовых системах и оборудовании водопровода, канализации, центрального отопления, горячего водоснабжения и электросетей государственного жилищного и нежилого фондов Санкт-Петербурга;
2. Координация деятельности аварийных служб жилищно-эксплуатационных организаций, осуществляющих техническое обслуживание государственного жилищного и нежилого фондов Санкт-Петербурга;
3. Диагностика и поиск дефектов на инженерных сетях;
4. Техническое обслуживание и ремонт радиоэлектронных средств;
5. Специализированные работы с применением спецмашин, механизмов и оборудования;
6. Аварийно-техническое обслуживание объектов нежилого фонда;
7. Работа с обращениями граждан по «Горячей линии».

ГУ «АВС» выполняет большие объемы работ по ремонту и замене изношенного внутридомового инженерного оборудования. За отопительный период по заданию Жилищного комитета был произведен большой объем аварийно-восстановительных и ремонтных работ на системах центрального отопления, холодного и горячего водоснабжения, канализации. Работы

велись во всех районах города на 638 адресах. Так например, наибольшее количество работ произведено в районах старой застройки: в Центральном районе –на 199 адресах, Кировском – 91 адресе, Адмиралтейском – 76 адресах. В 2007 году аварийно-восстановительные работы проведены на 500 адресах, в 2006 году на 441 адресе.

При производстве аварийно-восстановительных работ на инженерных сетях была произведена замена напорных трубопроводов (ХВС, ГВС, Ц/О, канализации) общей протяженностью 17239 метров.

Если Жилищному Комитету требуется провести работы, организуются тендеры, в которых участвуют Жилкомсервисы или другие компании, которые соответствуют требованиям Жилищного Комитета. Сегодня в Санкт-Петербурге работают около 70 частных управляющих компаний. После объявления тендера принимаются заявки от компаний. Лоты составлены так, что участвовать в конкурсах могут и большие, и средние, и небольшие организации.

На основании анализа заявок, в которых приведены данные и сметы на выполнение работ, а также с учетом необходимых документов, предоставленных в тендерную комиссию, отбирается компания, которая предлагает наиболее выгодные для сотрудничества условия. Конкурсные участники сформированы по территориальному признаку, имеют сбалансированные экономические показатели и различны по объему жилищного фонда.

2.2. Управление многоквартирным домом

Конституция РФ закрепляет право каждого гражданина иметь имущество в собственности, владеть, пользоваться и распоряжаться им как единолично, так и совместно с другими лицами. Собственники жилых и нежилых помещений в многоквартирном доме по своему усмотрению и в своих интересах осуществляют управление многоквартирным жилым домом

при минимальном вмешательстве органов власти. Признаки управления многоквартирным домом:

1. Деятельность. Управление – это всегда деятельность, процесс, растянутый во времени. Временные рамки управления конкретным многоквартирным домом зависят от жизненного цикла дома – с момента его постройки и до момента сноса.

2. Объект. Объектом управления выступает многоквартирный дом. По объекту управления выделяют формы управления многоквартирным домом:

- Управление жилищным фондом – это деятельность по управлению всеми помещениями (квартирами, комнатами), находящимися в собственности одного лица;

- Управление общим имуществом в доме – осуществляется собственниками помещений в доме либо лицом, привлеченным собственниками.

3. Субъект управления – лицо, группа лиц, специально созданный орган или общество в целом, которые воздействуют на управляемый объект в целях обеспечения его функционирования и движения к заданной цели. Субъект управления осуществляет управленческую и организационную работу; принимает решения; обеспечивает достижение поставленных целей.

При управлении многоквартирным домом, субъектом управления являются собственники помещений в многоквартирном доме (первичный субъект) или лица, привлеченные ими для управления домом (опосредованный субъект).

4. Целенаправленность. Управление многоквартирным домом осуществляется в целях обеспечения: благоприятных и безопасных условий проживания граждан, надлежащего содержания общего имущества в многоквартирном доме, решения вопросов пользования общим имуществом, а также предоставления коммунальных услуг гражданам, проживающим в таком доме.

5. Согласованность и единство. Управление многоквартирным домом, жилые и нежилые помещения в котором принадлежат различным

собственникам, может осуществляться только на основе единых условий, согласованных ими. Собственники могут выработать эти условия сами или делегировать свои права по их формированию управомоченному ими лицу.

Таким образом, управление многоквартирным жилым домом – это согласованная деятельность собственников помещений в многоквартирном доме или лиц, привлеченных ими, направленная на обеспечение благоприятных и безопасных условий проживания граждан, надлежащего содержания общего имущества в многоквартирном доме, решения вопросов пользования общим имуществом, а также предоставления коммунальных услуг гражданам, проживающим в таком доме.

ЖК РФ предлагает три способа управления многоквартирным домом:

- непосредственное управление собственниками помещений в многоквартирном доме;
- управление товариществом собственников жилья либо жилищным кооперативом;
- управление управляющей организацией.

Критерии (условные) выбора способа управления домом представлены в таблице 2.

Таблица 2. Критерии выбора способа управления домом

Способ управления	Непосредственное управление	ТСЖ, ЖК, ЖСК	Управляющие организации
Заключение договоров с организациями – поставщиками ЖКУ	Договоры на коммунальные услуги заключаются с каждым собственником помещения отдельно, в договорах на поставку жил. услуг одной стороной договора выступают все собственники	Заключаются ТСЖ, ЖК и ЖСК с организациями – поставщиками ЖКУ	Заключаются управляющими организациями с поставщиками ЖКУ
Заключение договора управления многоквартирным домом	Заключения договора не требуется	Заключаются с каждым собственником, если такое решение принято на общем собрании. Заключение договоров не обязательно, так как функции по управлению	Заключается с каждым собственником отдельно

		домом прописаны в Уставе ТСЖ	
Обучение персонала	Может потребоваться, если собственники выберут из своего состава представителя по доверенности для ведения дел.	Имеет место, если в органы управления выбраны лица – не профессионалы в области управления многоквартирным домом.	Не предполагается, так как управляющие компании работают на профессиональной основе.
Затраты на обучение персонала	Могут быть.	Могут быть.	Нет.
Затраты на управление домом	Нет.	Есть.	Есть.
Количество собственников в доме	До 4.	От 4 (условно).	От 4 (условно).
Защита прав и законных интересов собственников помещений в доме	Собственники помещений в доме сами осуществляют защиту своих прав и законных интересов лично либо через представителей.	Если функция защиты прав и законных интересов собственников прописана в уставе ТСЖ, ЖК, ЖСК, то собственники могут обратиться непосредственно в ТСЖ, ЖК, ЖСК. Органы управления ТСЖ, ЖК, ЖСК либо сами представляют интересы собственников, либо нанимают для этого специалистов со стороны.	Если функция защиты прав и законных интересов собственников помещений в доме прописана в договоре управления, то, собственники могут обращаться за помощью непосредственно в управляющую компанию.
Возможность снижения затрат собственников на содержание и обслуживание дома	Нет расходов на управление домом.	- оказание некоторых видов услуг собственными силами (дворники, сантехники); - содействие органов местного самоуправления в виде предоставления бюджетных средств на кап. ремонт; - осуществление коммерческой деятельности (ст. 137 ЖК).	Выбор управляющей организации, предоставляющей услуги по ценам, удовлетворяющим интересы собственников помещений в доме.

Выбор способа управления зависит от того, сколько квартир в доме, насколько платёжеспособны и дисциплинированы жители, какие управляющие организации есть на рынке жилищно-коммунальных услуг, какие отношения сложились с ресурсоснабжающими организациями, установлены ли общедомовые и поквартирные приборы учета и т.д.

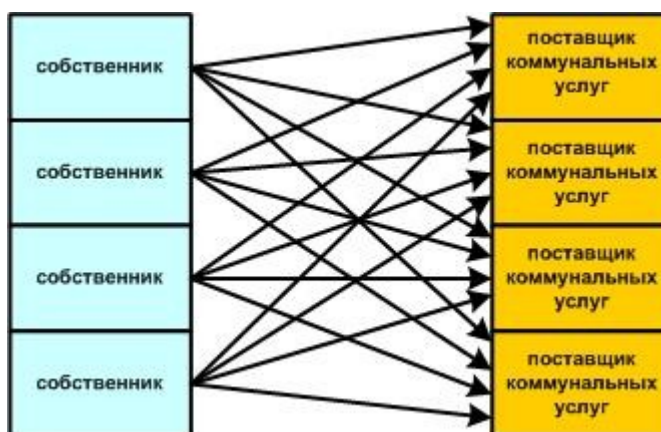
Собственники помещений в многоквартирном доме самостоятельно выбирают способ управления домом исходя из выбранных критериев в зависимости от конкретной ситуации.

2.2.1. Непосредственное управление

При непосредственном управлении многоквартирным домом собственниками возможны следующие варианты отношений со сторонними организациями, предоставляющими жилищные и коммунальные услуги:

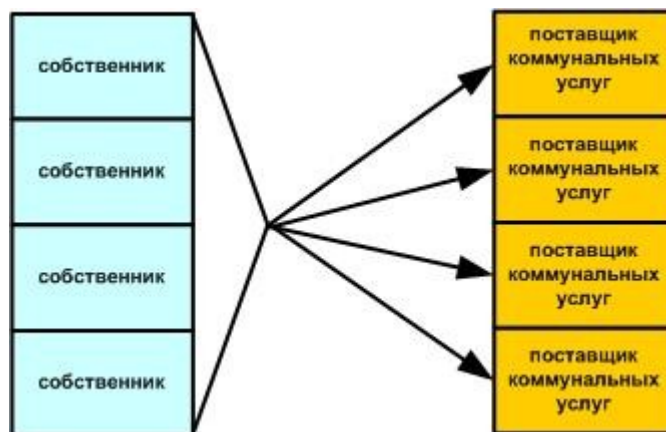
1. Договоры на поставку коммунальных услуг (холодное и горячее водоснабжение, водоотведение, электроснабжение, газоснабжение, отопление) заключаются с каждым собственником помещения в доме от своего имени (рисунок 2).

Рисунок 2. Заключение договоров на коммунальные услуги с каждым собственником помещения в доме



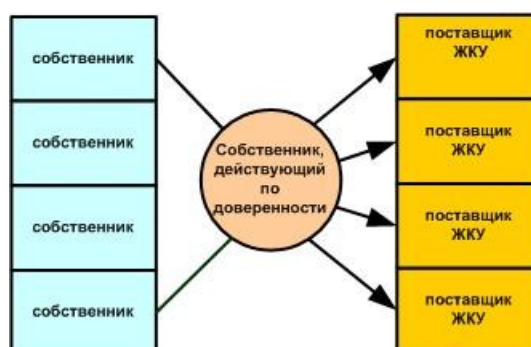
2. Договоры оказания услуг по содержанию и выполнению работ по ремонту общего имущества в многоквартирном доме заключаются со всеми или с большинством собственников помещений в доме. При этом, все или большинство собственников выступают в качестве одной стороны в договоре (рисунок 3).

Рисунок 3. Заключение договоров на жилищные услуги, одной из сторон в которых являются все собственники помещений в доме



3. В интересах всех собственников по решению общего собрания собственников помещений в многоквартирном доме, в отношениях с третьими лицами может действовать один из собственников по доверенности от остальных собственников помещений в доме.

Рисунок 4. Заключение договоров одним из собственников, действующим по доверенности



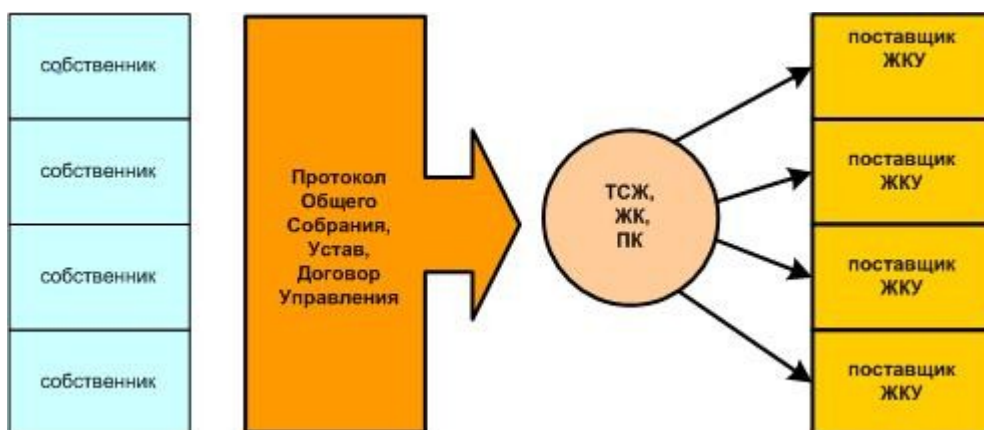
2.2.2. Управление ТСЖ, ЖК, ЖСК

При управлении многоквартирным домом товариществом собственников жилья (жилищным кооперативом, другими потребительскими кооперативами), указанные юридические лица вправе заключать в соответствии с законодательством РФ договор управления многоквартирным домом, а также договоры о содержании и ремонте общего имущества в многоквартирном доме, договоры об оказании коммунальных услуг и прочие договоры в интересах собственников помещений в доме.

Таким образом, существует две схемы договорных взаимоотношений между собственниками помещений в многоквартирном доме и организациями-поставщиками жилищно-коммунальных услуг при способе управления домом посредством ТСЖ, ЖК, ЖСК:

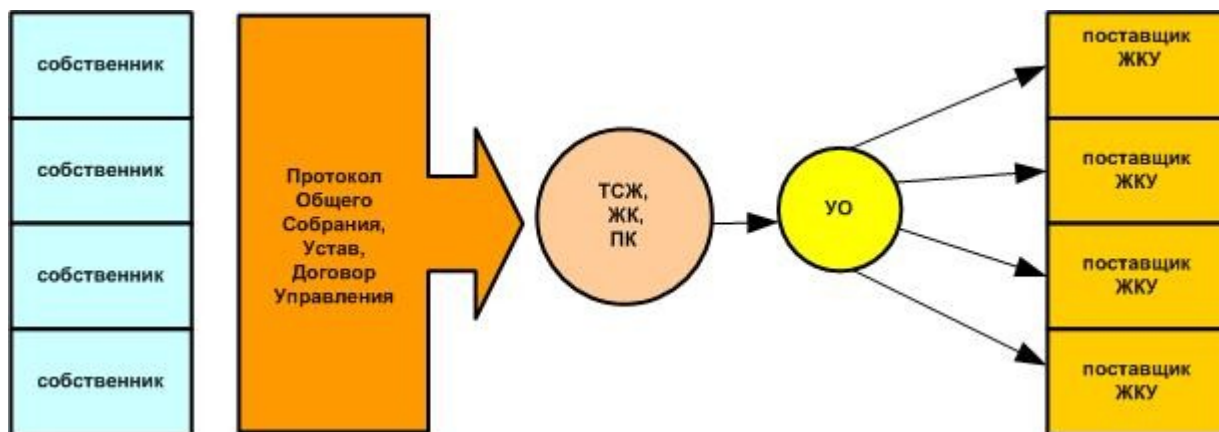
1. Собственники помещений в многоквартирном доме делегируют право заключения договоров на поставку жилищно-коммунальных услуг товариществу собственников жилья (ЖК, ЖСК). Делегирование функций на заключение договоров может быть закреплено в решении общего собрания собственников, в уставе ТСЖ, ЖК, ЖСК, в договоре управления (рисунок 5).

Рисунок 5. Заключение договоров на жилищно-коммунальные услуги ТСЖ, ЖК, ЖСК от имени всех собственников помещений в доме



2. Собственники помещений в многоквартирном доме делегируют право заключения договоров на поставку жилищно-коммунальных услуг товариществу собственников жилья (ЖК, ЖСК), а товарищество собственников жилья (ЖК, ЖСК) в свою очередь заключает договор управления с управляющей организацией, которая осуществляет поиск поставщиков услуг и заключает с ними договоры от имени товарищества собственников жилья (ЖК, ЖСК) (рисунок 6).

Рисунок 6. Заключение договоров на жилищно-коммунальные услуги управляющей организацией от имени ТСЖ, ЖК, ЖСК



2.2.3. Управление управляющими организациями

При выборе способа управления многоквартирным домом управляющей организацией, собственники помещений в многоквартирном доме заключают с выбранным управляющим договоры управления, в которых должно быть указано:

- состав общего имущества многоквартирного дома, в отношении которого будет осуществляться управление, и адрес такого дома;
- перечень услуг и работ по содержанию и ремонту общего имущества в многоквартирном доме, порядок изменения такого перечня, а также перечень коммунальных услуг, которые предоставляет управляющая организация;
- порядок определения цены договора, размера платы за содержание и ремонт жилого помещения и размера платы за коммунальные услуги, а также порядок внесения такой платы;
- порядок осуществления контроля за выполнением управляющей организацией ее обязательств по договору управления.

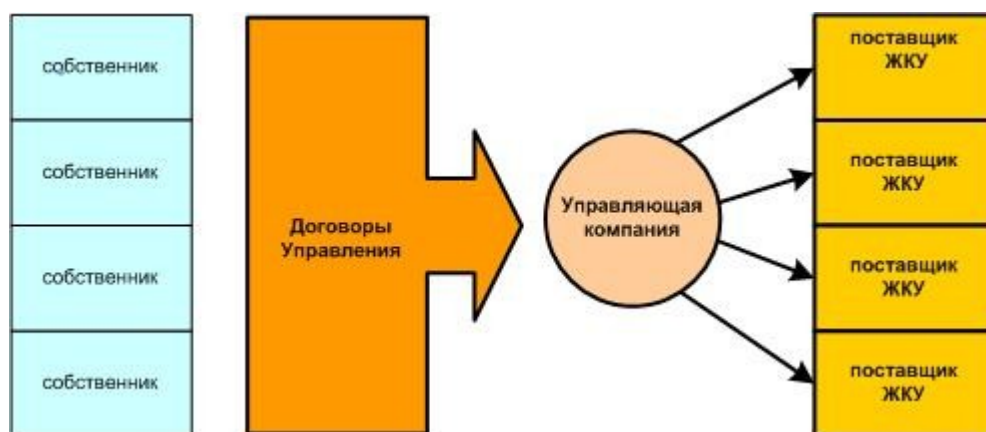
Договор управления, заключаемый с управляющей организацией по всем своим признакам, подпадает под признаки договора оказания возмездных услуг, предусмотренного гражданским законодательством РФ.

В соответствии со ст. 780 ГК РФ, если иное не предусмотрено договором возмездного оказания услуг, исполнитель (Управляющая организация) обязан оказать услуги лично. То есть, управляющая

организация либо сама оказывает часть жилищно-коммунальных услуг по договору управления многоквартирным домом, либо является посредником между собственниками помещений в доме и поставщиками жилищно-коммунальных услуг.

Договоры с организациями-поставщиками жилищно-коммунальных услуг заключаются управляющей организацией с поставщиками от имени собственников помещений в доме (рисунок 7).

Рисунок 7. Заключение договоров на жилищно-коммунальные услуги управляющей организацией от имени всех собственников помещений в доме



Таким образом, существующее жилищное законодательство достаточно полно отражает реалии сложившихся отношений в области управления многоквартирными жилыми домами, предоставляет собственникам возможность выбрать наиболее удобный способ управления недвижимостью как инструмент реализации права распоряжения своей собственностью.

Содержание общего имущества жилого дома обеспечивается собственниками помещений в этом доме. Способы управления многоквартирным домом перечислены в статье 161 Жилищного кодекса Российской Федерации. В многоквартирном жилом доме, где собственниками помещений обязанность по выбору способа управления не исполнена, а жилой дом учтен в реестре недвижимого имущества казны

Санкт-Петербурга, функции по организации управления и обеспечению технической эксплуатации домов возложены на ГУ «Жилищное агентство района Санкт-Петербурга». В целях обеспечения предоставления жилищно-коммунальных услуг жителям ГУ «Жилищное агентство района Санкт-Петербурга» заключается договор с ОАО «Жилкомсервис» района Санкт-Петербурга» или другой обслуживающей организацией на организацию управления и обеспечение технической эксплуатации объектов недвижимости Санкт-Петербурга. Согласно договору контроль за деятельностью последних возложен на ГУ «Жилищное агентство района Санкт-Петербурга».

Жилищное агентство вправе применить предусмотренные договором санкции к обслуживающей организации в случае неисполнения договорных обязательств. Вместе с тем ГУ «Жилищное агентство района Санкт-Петербурга» в своей деятельности подотчетно и подконтрольно администрации района и Жилищному комитету в соответствии с их компетенцией.

Государственный контроль за техническим состоянием жилищного фонда Санкт-Петербурга и его инженерного оборудования, своевременным выполнением работ по его содержанию и ремонту в соответствии с действующими нормативно-техническими требованиями и проектной документацией, осуществлением мероприятий по подготовке жилищного фонда к сезонной эксплуатации, контроль за использованием жилищного фонда и придомовых территорий осуществляет специально созданный государственный орган – *Государственная жилищная инспекция Санкт-Петербурга*. В порядке осуществления контроля органы государственной жилищной инспекции вправе рассматривать дела об административных правонарушениях в сфере содержания жилья.

Заключение

Контроль является неотъемлемой функцией управления организацией. Контроль - это процесс обнаружения несоответствия фактически достигнутых результатов плановым и коррекция несоответствия. Существуют различные виды контроля. Его разделяют на четыре группы:

1. По времени осуществления: предварительный, текущий, заключительный;
2. По степени охвата: общий, выборочный;
3. По срокам проведения: систематический, периодический, разовый;
4. По форме осуществления: финансовый, административный, технический.

Исходным условием для осуществления процесса контроля является определение целей контроля или использование плановых показателей. Для оптимального решения задач организации контроль должен соответствовать определенным требованиям, а именно, быть: действенным, гибким, систематическим, комплексным, экономичным, гласным, своевременным и

понятным. Соответствие контроля этим характеристикам делает его действенным и эффективным.

Никто не заставляет компании внедрять инновации в сфере контроля. Но если есть внутренняя потребность менеджмента в достоверной и объективной информации о работе компании, если руководство хочет принимать обоснованные управленческие решения, то выход один - внедрение новых методов, технологий и форм организации контроля и регулирования деятельности: контроллинга и самоконтроля персонала.

В работе было рассмотрено взаимодействие между организациями, имеющими отношение к ЖКХ г. Санкт-Петербурга: Жилищный Комитет, ГУЖА, Жилкомсервисы, ТСЖ, ГУП ВЦКП «Жилищное хозяйство». Особое внимание было уделено схемам управления многоквартирными домами, деятельности Государственной жилищной инспекции Санкт-Петербурга.

Список литературы

1. Ананькина Е.А., Данилочкин С.В., Данилочкина Н.Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием. - М.: Юнити-Дана, 2020 - 279 с.
2. Бурганова Л.А. Теория управления. – М.: Инфра-М, 2018 – 144с.
3. Горшкова Л.А., Горбунова М.В.. Основы управления. – М.: КноРус, 2019 – 240с.
4. Дафт Р.Л. Менеджмент - СПб: Питер, 2017 - 864с.
5. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. - М.: Вильямс, 2017 - 400 с.
6. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 2023.
7. Ионцев М.Г. Акуционерные общества: правовые основы. Имущественные отношения. Управление и контроль. Защита прав акционеров. – М.: Ось-89, 2017 – 416с.
8. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб.: Из-во Санкт-Петербургского Государственного университета, 2018 – 548с.
9. Костин В.А., Костина Т.В. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2008 – 336с.
10. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. - М.: ДеКа, 2020 - 896 с.