

doi:10.18720/SPBPU/2/id19-44

*Васильева Н. В.*

## **РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ В СФЕРЕ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ**

*Санкт-Петербургский государственный экономический  
университет, Санкт-Петербург, Россия*

**Аннотация.** Показана необходимость повышения конкурентоспособности управляющих компаний в сфере жилой недвижимости и раскрыта роль риск-менеджмента в этом процессе. Предложены меры по снижению рисков, связанных с высокой дебиторской задолженностью, нарушением требований по эксплуатации жилой недвижимости, низкой инновационной активностью управляющих компаний. Предложенные меры направлены не только на повышение конкурентоспособности управляющих компаний, но и на обеспечение ими безопасных и комфортных условий проживания.

**Ключевые слова:** риски, конкурентоспособность, жилая недвижимость, управление, дебиторская задолженность, инновации.

*Vasileva N. V.*

## **RISK-MANAGEMENT AS A FACTOR OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF MANAGING COMPANIES IN THE SPHERE OF RESIDENTIAL REAL ESTATE**

*Saint-Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia*

**Abstract.** The necessity of increasing the competitiveness of management companies in the field of residential real estate is shown and the role of risk management in this process is revealed. In the article exact measures for risk reduction, connected with high receivables, violation of requirements for operation of a residential real estate, low innovative activity of management companies are proposed. The proposed mea-

sures are aimed not only at improving the competitiveness of management companies, but also at ensuring their safe and comfortable living conditions.

**Keywords:** risks, competitiveness, residential real estate, management, receivables, innovations.

В последние годы сфера жилой недвижимости развивается очень динамично, растет потребность в управлении многоквартирными домами. Среди предусмотренных Жилищным кодексом способов управления многоквартирными домами наибольшую долю занимают управляющие компании: в целом по РФ эта доля составляет 75 %, по Санкт-Петербургу она равна 89 % [1].

Рост рынка услуг управляющих компаний в сфере жилой недвижимости сопровождается немалым числом проблем. Проблемы связаны с многочисленными случаями нарушений жилищного законодательства управляющими компаниями, прежде всего требований по эксплуатации жилищного фонда. По данным Государственной жилищной инспекции Санкт-Петербурга в 2017 году выявлено 226 тысяч нарушений и наложено штрафов на сумму 211 млн. руб. [2].

Приведенные данные подчеркивают востребованность управляющих компаний на рынке управления жилой недвижимостью и в то же время необходимость совершенствования этого бизнеса, повышения конкурентоспособности управляющих компаний и снижения рисков их деятельности.

Конкурентоспособность управляющей компании рассматривается как степень соответствия предлагаемых ей услуг требованиям потребителей, которая определяет долю рынка, принадлежащую данной компании, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу конкурентов [3].

Конкурентоспособность управляющих компаний определяется множеством факторов, которые делят на внешние и внутренние. Внешние факторы обусловлены средой, в которой действует компания. Они не зависят от деятельности управляющей компании, но оказывают на нее существенное влияние. К ним относят-

ся экономико-правовые характеристики целевого рынка, особенности поведения потребителей, свойства и цена предоставляемых конкурентами услуг и другие. Например, правовые основы деятельности на данном рынке могут создавать дополнительные барьеры входа, как недавно введенное лицензирование деятельности по управлению многоквартирными домами. Особенности поведения потребителей на данном рынке проявляются, например, в наличии задолженности по оплате жилищно-коммунальных услуг, нарушении правил пользования жилыми помещениями и т. п. К внутренним факторам конкурентоспособности управляющей компании можно отнести рациональную структуру и оптимальное разделение функций между структурными подразделениями, качество предоставляемых услуг и их себестоимость, эффективная система продвижения услуг на целевом рынке и другие.

В современных условиях большое влияние на конкурентоспособность управляющих компаний оказывают такие факторы как качество и цена услуг. Достижение оптимального соотношения между качеством услуг и расходами на их предоставление определяется как цель управления конкурентоспособностью, достижение высоких конкурентных преимуществ компании [3].

Конкурентные преимущества создаются за счет более низких издержек и дифференциации услуг. Низкие издержки отражают способность компании предоставлять сопоставимые услуги с меньшими затратами, чем конкуренты. Дифференциация – это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества услуги, ее особых потребительских свойств. За счет своих конкурентных преимуществ компания получает возможность потеснить конкурентов и увеличить собственную долю рынка, в определенной мере воздействовать на среднерыночный уровень цен за счет роста объема предлагаемых услуг, в конечном итоге, улучшить финансовые результаты своей деятельности.

Критериями конкурентоспособности управляющей компании могут служить занимаемая ею доля целевого рынка, а также соотношение доли рынка данной компании в сопоставлении с долей основного конкурента на данном рынке.

Большую роль в повышении конкурентоспособности управляющей компании играет управление рисками – риск-менеджмент, поскольку управление жилой недвижимостью сопряжено со множеством рисков: это и риски нарушения обязательных требований по эксплуатации многоквартирных домов, о которых упоминалось выше, и риски банкротства, обусловленные наличием большой дебиторской задолженности.

Опыт ведущих международных компаний показывает, что стабильность развития бизнеса и повышение эффективности управления невозможны без активного использования риск-менеджмента как составной части системы управления компанией. Внедрение риск-менеджмента позволяет своевременно выявлять причины и основные факторы возникновения рисков, анализировать и оценивать риски, принимать решения на основе оценки рисков, разрабатывать меры по снижению рисков, что в целом направлено на повышение финансовой устойчивости компании в условиях нестабильной экономической среды и ее конкурентоспособности на целевом рынке.

Для снижения риска банкротства управляющих компаний в рамках риск-менеджмента необходимо разработать меры по управлению дебиторской задолженностью. По данным Росстата дебиторская задолженность управляющих компаний составила в 2015 г. 119,4 млрд руб. и возросла на 3 % по сравнению с предыдущим годом. В том числе просроченная задолженность составила 20,2 млрд руб. (17 %) [4].

Меры по управлению дебиторской задолженностью включают сбор актуальной и достоверной информации о величине и структуре дебиторской задолженности; выявление факторов, вызвавших задолженность; контроль уровня рисков, связанных с возникновением и динамикой дебиторской задолженности; оптимизация параметров дебиторской задолженности. Инструментом реализации этих мер на практике служат контролируемые показатели и аналитические таблицы. К контролируемым показателям относятся доля дебиторской задолженности в оборотных активах, доля дебиторской задолженности в выручке, доля безнадеж-

ной задолженности в общей сумме дебиторской задолженности. В аналитических таблицах дебиторская задолженность разделяется по разным основаниям: срок, причина возникновения, категория должников и т. п.

Управление рисками нарушения обязательных требований по эксплуатации многоквартирных домов должно включать требования в отношении квалификации персонала управляющей компании, так как долгие годы этому уделялось недостаточно внимания. Стремясь любыми способами сократить издержки, управляющие компании нанимали неквалифицированный персонал. Кроме того, не были четко определены и сами квалификационные требования.

В настоящее время введен Профессиональный стандарт «Специалист по управлению жилищным фондом» [5]. В этом документе представлено описание трудовых функций, требования к образованию и опыту практической работы. На практике необходимо обеспечить эффективное взаимодействие между системой оценки квалификаций и системой подготовки кадров, проведение профессионально-общественной аккредитации образовательных программ, формирование системы учебно-методического обеспечения программ в соответствии с требованиями профессиональных стандартов.

Одним из элементов риск-менеджмента в управляющих компаниях должно стать снижение инновационных рисков. Инновации являются важнейшим способом повышения конкурентоспособности, однако сфера управления жилой недвижимостью является одной из самых консервативных в части инноваций, методы управления и технологии эксплуатации не отвечают современным требованиям. Это связано с проблемами разработки инноваций и их внедрения. Инновационные продукты не доведены до уровня практического применения или попросту заимствованы из зарубежной практики без адаптации к отечественным условиям. Управляющим компаниям не всегда ясны цель и результаты нововведений, механизмы их внедрения, непонятно, окупятся ли вкладываемые в инновации средства.

Для повышения инновационной активности управляющих компаний и снижения инновационных рисков необходимо:

1) определить готовность компании к нововведениям, выявить, обладает ли она достаточными для этого ресурсами (финансовыми, трудовыми, материальными);

2) определить основные барьеры на пути инноваций, а также степень заинтересованности руководства и персонала компании в новых методах и технологиях управления;

3) разработать инновационную программу: основные направления, комплекс мер по внедрению инноваций, ресурсное обеспечение, порядок контроля и отчетности;

4) создать команду или назначить ответственное лицо (в зависимости от масштабов основной деятельности управляющей компании) для координации хода выполнения инновационной программы, при этом в состав команды могут входить не только сотрудники управляющей компании, но и разработчики инновационного проекта;

5) обеспечить обратную связь (при помощи опросов персонала компании, проживающих в обслуживаемых домах) для осуществления действенного контроля и оценки процесса внедрения инноваций, что позволит более объективно судить об уровне, динамике и результативности нововведений.

Внедрение риск-менеджмента в управляющих компаниях и реализация изложенных мер по снижению рисков позволит не только повысить их конкурентоспособность, но и обеспечить надлежащий уровень эксплуатации объектов жилой недвижимости, комфортные и безопасные условия проживания.

### Литература

1. Размещение информации о многоквартирных домах в разрезе способов управления. Режим доступа: <https://dom.gosuslugi.ru/#!/wdgt-mkd-control-method>.

2. Доклад об осуществлении государственного контроля (надзора) Государственной жилищной инспекцией Санкт-Петербурга в 2017 году. Режим доступа: [https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/inspekciya/kontrolno-nadzornaya-deyatelnost/check\\_result/](https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/inspekciya/kontrolno-nadzornaya-deyatelnost/check_result/).

3. **Васильева Н. В.** Управление развитием жилищной сферы в регионах России: факторы эффективности / Монография. СПб.: СПбГИЭУ, 2012. 271 с.

4. Жилищное хозяйство в России. 2016: Стат. сб. / Росстат. М., 2016. 63 с.

5. Приказ Министерства труда и социальной защиты от 11.04.2014 № 233н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению жилищным фондом».