

## К ВОПРОСУ ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИМУЩЕСТВОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

*В.А. Киселева, П.В. Овчинникова*

Раскрываются понятия имущественного комплекса предприятия, эффективное управление имущественным комплексом, анализируются подходы к определению эффективности управления комплексом, а также предлагается авторский подход к определению эффективности через систему управления правами на объекты недвижимости.

*Ключевые слова:* имущественный комплекс, управление имущественным комплексом, эффективность управления, доверительное управление.

Понятие «имущественный комплекс предприятия» тесно связано с понятием его производственной структуры. Под производственной структурой предприятия, как известно, понимается совокупность его подразделений (производств, цехов, служб, хозяйств, участков, складов, лабораторий и др.), организационно и технологически взаимосвязанных между собой в выполнении общего производственного процесса по выпуску продукции или выполнению услуг. Производственная структура дает представление о составе и количестве производственных, вспомогательных и обслуживающих подразделений, их функциях, специализации и взаимных связях по реализации различных производственных процессов.

Поскольку имущество является производственно-технической базой протекающих в подразделениях предприятия производственных процессов, то имущественная структура предприятия является как бы отражением производственной структуры, показывающим распределение имущества между этими подразделениями. Имущество представляет собой множество разнообразных по назначению, характеру и устройству материальных объектов, кроме того, к имуществу относятся также различные нематериальные объекты (патенты на изобретения, ноу-хау, товарные знаки и др.). Управление имуществом предприятия возможно только при четком структурировании этого множества.

Состав и структура имущества предприятия зависят от характера его производственно-хозяйственной деятельности, принятой технологии и организации производственных, вспомогательных и управленческих процессов, развитости местной инфраструктуры, степени кооперированности с другими предприятиями и многих других факторов [5].

Каждый элемент производственной структуры (производственный участок, цех, корпус, хозяйство, лаборатория и т. д.) в составе предприятия наделён своим имущественным комплексом. «Под имущественным комплексом понимается совокупность объектов имущества, технологически и организационно объединенных для производства продукции или выполнения услуг в рамках опре-

деленной организационной единицы предприятия» [1, с. 34]. Другими словами, каждый имущественный комплекс – это материально-техническая база для осуществления производственных процессов, на которых специализируется рассматриваемая организационная единица.

Состав имущественного комплекса предприятия представлен движимым (машины и оборудование, транспортные средства, производственный и хозяйственный инвентарь) и недвижимым имуществом (земельный участок, здания, сооружения, внутренние коммуникации).

Как показывает практика, предприятия нередко сталкиваются с трудностями в учете и в организации процессов управления именно недвижимым имуществом. Эта задача часто становится ключевой в решении вопросов повышения эффективности использования объектов имущества и снижения затрат.

Эффективность использования имущества оказывает влияние одновременно на несколько главных показателей производства: объем производства и продаж, себестоимость единицы продукции, прибыль, рентабельность деятельности, деловая активность и финансовая устойчивость фирмы. Эффективно использовать имеющийся в распоряжении имущественный комплекс – значит уметь управлять им. В современном экономическом словаре управление – это «сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, руководящих органов на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты» [7].

Мы разделяем точку зрения С.Н. Максимова, что в управлении целесообразно выделить такие направления, как экономическое (получение доходов и анализирование расходов), правовое (определение прав на недвижимость), техническое (содержание объектов в соответствии с функциональным назначением)

В соответствии с приведенным выше определением «управление» можно сформулировать понятие «управление имущественным комплексом». Под ним понимается осуществление комплекса управленческих решений и на основе их необхо-

димых действий с целью эффективного использования объектов недвижимости в составе имущественного комплекса в интересах собственника и поддержания объектов в технически пригодном состоянии.

Интересы собственника являются главным фактором организации эффективного управления имущественным комплексом. Интересы собственника, как показывает практика, существенно различаются, но могут быть сведены, по мнению С.Н. Максимова, к следующим основным вариантам:

- получение в течении заданного периода максимально высоких доходов от эксплуатации объекта с последующей перепродажей его по максимально высокой цене (функциональная инвестиция);
- получение максимального дохода от перепродажи объекта (спекулятивная инвестиция);
- увеличение стоимости объекта (защита средств от инфляции);
- использование недвижимости для размещения собственного бизнеса или личного использования с минимизацией издержек по содержанию и эксплуатации объекта;
- использование недвижимости для повышения престижности собственника [2, с. 188].

Для того, чтобы понять, эффективно ли используется имеющееся в распоряжении собственника имущество и какой из вариантов наиболее эффективен для него, необходимо определить критерии, по которым будет оцениваться эффективность управления комплексом.

Нам представляется возможным воспользоваться набором критериев, предложенных А.Б. Крутиком [3], которые, по его мнению, в состоянии отразить уровень эффективности управления имуществом предприятия (см. таблицу).

Показатели рентабельности являются относительными характеристиками эффективности управления имуществом предприятия. Показатели платежеспособности отражают способность предприятия своевременно и в полном объеме погасить свои долги.

Вышеуказанные критерии эффективности управления можно использовать для отдельных имущественных комплексов в составе предприятия. Для этого необходимо документально выделить имущество, которое принадлежит каждому имущественному комплексу, что позволит рассчитать показатели, характеризующие эффективность управления имуществом в составе комплекса и установить уровень эффективности использования имущественного комплекса в целом. А это, в свою очередь, создаст базу для принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности управления как имущественным комплексом, так и имуществом предприятия в целом.

Однако данные критерии смогут отразить истинную картину по управлению имуществом только лишь с экономической точки зрения, так

как в основе предложенных критериев лежат экономические показатели деятельности предприятия.

Возникает вопрос: а исчерпывающий ли это перечень критериев, по которым можно оценить эффективность управления имуществом предприятия? Достигнет ли управление только экономическими показателями максимального эффекта от управления имущественным комплексом?

Нам видится, что не только с точки зрения экономических критериев определения эффективности следует судить об эффективности. Ведь деятельность по управлению имуществом предприятия предполагает систему взаимосвязанных управленческих функций, которые, как мы указали ранее, осуществляются в трех направлениях – экономическом, техническом и правовом. Все это вызывает необходимость развития такого механизма, который обеспечит максимальную эффективность управления имущественным комплексом, при помощи выполнения ряда необходимых управленческих воздействий на данный комплекс, учитывая в управлении этим имущественным комплексом экономические, технические и правовые аспекты в совокупности.

Технический аспект управления имущественным комплексом проявляется в заключенных договорах по поставке различных ресурсов, организации содержания, объектов, техническом поддержании объектов, входящих в имущественный комплекс в работоспособном состоянии (уборка и др.), охране и прочих дополнительных услуг [6].

Результаты экономического и технического аспектов управления имущественным комплексом можно определить, проанализировав деятельность предприятия.

А как же определить результаты правового аспекта управления, понять, как используется он при осуществлении управления имущественным комплексом и как оценить его эффективность? Подобный вопрос возникает в результате того, что именно правовому аспекту уделяется недостаточно внимания, ведь управление недвижимостью предприятия или имущественным комплексом включает использование прав на недвижимость.

Мы разделяем мнение С.Н. Максимова, что «собственник не всегда в состоянии самостоятельно эффективно использовать принадлежащее ему имущество и управлять им с надлежащей для себя выгодой, в связи с этим возникает необходимость, связанная с передачей недвижимого комплекса собственнику другому лицу» [2, с. 226]. Поэтому считаем: для того чтобы добиться максимально эффективного результата управления правовым аспектом, собственником могут быть переданы функции по управлению в отношении данных аспектов другому лицу – узкопрофильному специалисту.

Речь идет о так называемом доверительном управлении имуществом, известном в зарубежной практике как «траст». Основным нормативным

## Критерии эффективности управления недвижимостью

Показатели	Формула	Условные обозначения
<b>1. Показатели рентабельности:</b>		
Рентабельность всего капитала (рентабельность активов), ROA	$ROA = (\text{ЧП}/A_{\text{ср}}) * 100\%$	ЧП – чистая прибыль, после уплаты налога на прибыль (ф. № 2, стр. 190 = стр. 140 – стр. 150); $A_{\text{ср}}$ – средняя величина активов
Рентабельность собственного капитала, ROE	$ROE = (\text{ЧП}/СК_{\text{ср}}) * 100\%$	ЧП – чистая прибыль, после уплаты налога на прибыль (ф. № 2, стр. 190 = стр. 140 – стр. 150); $СК_{\text{ср}}$ – средняя величина собственного капитала
Рентабельность реализованной продукции (рентабельность производства), $R_p$	$R_p = (P_p/З) * 100\%$	$P_p$ – прибыль от реализации продукции (работ, услуг) (ф. № 2, стр. 050); З – себестоимость реализации продукции (работ, услуг) (ф. № 2, стр. 020)
Рентабельность продаж, $R_{п}$	$R_{п} = (P_p/V) * 100\%$	$P_p$ – прибыль от реализации продукции (работ, услуг) (ф. № 2, стр. 050); V – выручка от продаж (ф. № 2, стр. 010)
<b>2. Показатели платежеспособности:</b>		
Коэффициент покрытия баланса (коэффициент текущей ликвидности), $k_{\text{тек.лик}}$	$k_{\text{тек.лик}} = \text{Тек.А}/\text{КО}$	Тек.А – текущие активы предприятия (ф. № 1, стр. 290); КО – краткосрочные обязательства (ф. № 1, стр. 690)
Коэффициент критической ликвидности (коэффициент срочной ликвидности), $k_{\text{ср-лик}}$	$k_{\text{лик}} = \text{Об.А}-3/\text{КО}$	Об.А – величина оборотных активов (ф. № 1, стр. 290); З – величина запасов (ф. № 1, стр. 210); КО – краткосрочные обязательства (ф. № 1, стр. 690)
Коэффициент маневренности, $k_m$	$k_m = \text{Об.А}/\text{СК}$	Об.А – величина оборотных активов (ф. № 1, стр. 290); СК – величина собственного капитала (ф. № 1, стр. 490)
Коэффициент автономии (коэффициент финансовой независимости), $k_{\text{с/а}}$	$k_{\text{с/а}} = \text{СК}/\text{А}$	СК – величина собственного капитала (ф. № 1, стр. 490); А – величина всех активов предприятия (ф. № 1, стр. 300)

актом, регулирующим «доверительные отношения», является Гражданский кодекс РФ, а именно глава 53 «Доверительное управление имуществом». По договору доверительного управления имуществом одна сторона (учредитель управления) передает другой стороне (доверительному управляющему) на определенный срок имущество в доверительное управление, а другая сторона обязуется осуществлять управление этим имуществом в интересах учредителя управления или указанного им лица (выгодоприобретателя) [4, с. 253].

Передача имущества предприятия или имущественного комплекса в доверительное управление не влечет перехода права собственности на него к доверительному управляющему. Осуществляя доверительное управление имуществом, доверительный управляющий вправе совершать в отношении этого имущества в соответствии с договором доверительного управления любые юридические и фактические действия в интересах выгодоприобретателя. Законом или договором могут быть предусмотрены ограничения в отношении отдельных действий по доверительному управлению имуществом.

Договор доверительного управления заключается в письменной форме, предметом которого выступает не имущество, передаваемое в управление, а те юридические и фактические действия, которые должен совершать управляющий по управлению имущественным комплексом.

Данный договор предусматривает в соответствии со ст. 1016 ГК РФ соблюдение существенных условий договора, таких как состав имущества, передаваемого в доверительное управление, указание лица, в интересах которого осуществляется управление имуществом, размер и форма вознаграждения управляющему, если выплата вознаграждения предусмотрена договором, и срок действия договора. Договор доверительного управления имуществом предприятия либо имущественным комплексом заключается на срок, не превышающий пять лет.

Целью передачи имущества в доверительное управление является более эффективное его использование по сравнению с использованием имущества собственником, а также снижения издержек эксплуатации и получение максимально возможной прибыли, отдачи от имущества, что в дальнейшем может повысить его инвестиционную привлекательность.

Как после заключения договора доверительного управления собственнику имущества определить, эффективно управляют его имуществом или нет?

Определить эффективность управления доверительным управляющим переданным в его управление имущественным комплексом, на наш взгляд, можно путем сопоставления показателей эффективности до передачи объекта в доверительное управление и после совершения юридических

и фактических действий управляющего в отношении переданного в управление объекта, то есть результатов, достигнутых в ходе реализации доверительного управления.

Прежде всего, следует обратить внимание на то, что эффективное управление правовым аспектом может сопровождаться повышением вышеуказанных критериев эффективности управления, в основе которых лежат экономические показатели.

Рост конкретных экономических показателей эффективности по имущественному комплексу, а именно показателей рентабельности и платежеспособности, можно расценивать как проявление эффективности управления с помощью правового аспекта.

В статье 1016 Гражданского кодекса РФ предусматривается ряд существенных условий, которые должны быть определены сторонами в договоре доверительного управления. Помимо предусмотренных законом условий в договор, на наш взгляд, целесообразно было бы включить дополнительные условия, такие как установление конкретных показателей экономической эффективности, которые должны быть в обязательном порядке достигнуты в ходе проведения процедуры доверительного управления.

Решение проблемы определения эффективности управления с точки зрения правового аспекта видится в установлении контрольных мероприятий, порядок и условия которых найдут свое отражение в договоре. Контроль рассчитан на сопоставление числовых значений экономических показателей на момент заключения договора доверительного управления с числовыми значениями, достигнутыми в ходе доверительного управления.

Однозначно необходимо установление конкретной даты контроля и сличения показателей в договоре, который может быть проведен уже по истечении полугодия с момента заключения договора доверительного управления.

Достижение определенных экономических показателей в результате проведения доверительного управления в оговоренные сторонами сроки и будет оценкой эффективности управления имущественным комплексом с помощью правового аспекта.

На основании вышеизложенного можно предположить, что управление имущественным комплексом с помощью правового аспекта может быть эффективным рычагом управления. Уделяя должное внимание правовому аспекту управления имущественным комплексом, можно повысить экономические показатели деятельности всего предприятия.

### Литература

1. Ковалев, А.П. *Управление имуществом на предприятии: учебник* / А.П. Ковалев. – М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2009. – 272 с.: ил.
2. *Управление недвижимостью: учебник* / под ред. С.Н.Максимова. – М.: Дело АНХ, 2008. – 432 с.
3. Крутик, А.Б. *Экономика недвижимости. Серия «Учебник для вузов. Специальная литература»* / А.Б. Крутик, М.А. Горенбургов, Ю.М. Горенбургов. – СПб.: Лань, 2000. – 480 с.
4. *Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 07.02.2011)*.
5. Марченко, А.В. *Экономика и управление недвижимостью: учебное пособие* / А.В. Марченко. – 3-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 352 с. – (Высшее образование).
6. *Экономика и управление недвижимостью: учебник для вузов / под общ. ред. П.Г. Грабового.* – Смоленск: Смолин Плюс; М.: АСВ, 1999.
7. Райзберг, Б.А. *Современный экономический словарь* / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2006.

Поступила в редакцию 19 марта 2012 г.

**Киселева Валентина Александровна.** Доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономика фирмы и рынков», Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск). Область научных знаний – экономика и управление на предприятиях, эффективность использования имущества и трудовых ресурсов. Контактный телефон (8-351) 905-28-06.

**Kiseleva Valentine Aleksandrova** is a Doctor of Science (Economics), Professor of Firms and Markets Economy Department of South Ural State University, Chelyabinsk. Research Interests: economics and management at enterprises, efficiency of the use of property and labour forces. Tel.: (8-351) 905-28-06.

**Овчинникова Полина Владимировна.** Магистрант кафедры «Экономика фирмы и рынков», Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск). Область научных интересов – экономика, право и управление недвижимым имуществом. Контактный телефон: (8-908)042-53-83.

**Ovchinnikova Polina Vladimirovna** is a Master's degree student of Business and Markets Economy Department of South Ural State University (Chelyabinsk). Research interests: economic, law and real estate administration. Phone: (8-908) 042-53-83.