

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ  
( С О Ф Н И У « Б е л Г У » )**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ  
МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ДЕПАРТАМЕНТА  
ФИНАНСОВ И БЮДЖЕТНОЙ ПОЛИТИКИ АДМИНИСТРАЦИИ  
СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
заочной формы обучения, группы 92071368  
Шереметьева Виталия Александровича

Научный руководитель  
к.и.н., доцент  
Шамрина Е.А.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА	8
РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ В СТАРООСКОЛЬСКО ГОРОДСКОМ ОКРУГЕ	24
РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	60
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	63
ПРИЛОЖЕНИЯ	70

## ВВЕДЕНИЕ

Проблема жилищно-коммунального хозяйства занимает важное место в социальной политике государства. Несмотря на проводимую реформу в сфере жилищно-коммунального хозяйства, ЖКХ остается фактором потенциальной социальной напряженности, оказывая огромное влияние на экономическую ситуацию в стране. Предприятия, работающие в сфере ЖКХ в настоящее время, испытывают значительные трудности, вызванные, прежде всего, низким качеством управления.

Одна из основных причин этого является нехватка средств, а так же повсеместные неплатежи, вызванные несвоевременной оплатой жилищно-коммунальных услуг. Нехватка средств в сочетании с морально и физически устаревшей производственной базой приводит к большим издержкам и, как следствие, высокой стоимости услуг.

Основной целью реформы ЖКХ является перевод данной сферы в режим самоокупаемости и самофинансирования с обеспечением социальной защиты малоимущих граждан<sup>1</sup>. Однако по истечении более полутора десятилетий рыночных преобразований в отрасли, эти цели по-прежнему не достигнуты.

Наиболее значимым результатом развития отрасли в последние годы, явился рост тарифов в рамках решения задачи обеспечения 100-процентной оплаты населением услуг ЖКХ. Тем не менее, переход на рыночные принципы работы предприятий сферы ЖКХ, не привел к росту качества их услуг, что объясняется

---

<sup>1</sup> Дронов А.А. О состоянии ЖКХ России и перспективах его реформирование // Журнал руководителя и главного бухгалтера ЖКХ. 2013. № 6. С. 25.

сохранением монополизма хозяйствующих субъектов и низкой эффективности системы управления.

Развитие рынка жилищно-коммунальных услуг, сопровождаемое формированием нормативно-правовой базы, предъявило определенные требования, как к производителям услуг, так и к их потребителям.

Рынок жилищно-коммунальных услуг имеет существенную особенность: во-первых – потребителями его услуг являются все граждане, независимо от их доходов и, во-вторых – отказаться от потребления ЖКУ не может ни один человек, так как они обеспечивают удовлетворение главных физиологических потребностей.

Поэтому услуги ЖКХ составляют жизненно-необходимый компонент рыночной экономики, оставаясь социально-ориентированными отраслью муниципальной экономики.

Таким образом, вопросы управления жилищно-коммунальным хозяйством требуют серьезной проработки, что обуславливает актуальность темы дипломной работы.

**Степень разработанности темы.** Значительный вклад в исследование жилищно-коммунального комплекса в современных условиях внесли Е.А. Вяткина, П.Г. Грабовой, Н.В. Елькина, Г.И. Киреева, И.А. Кузнецов, В.Н. Субботина, Л.Н. Чернышев и др.<sup>1</sup>

Проблемы развития рыночных отношений и конкуренции в жилищно-коммунальном хозяйстве рассмотрены в трудах В.А. Козловой,

---

<sup>1</sup> Вяткина Е.А. Система управления жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Кемерово, 2012; Грабовой П.Г. Основы организации и управления жилищно-коммунальным комплексом. М., 2012; Елькина Н.В. Повышение эффективности управления муниципальной системой жилищно-коммунального хозяйства // Наука и образование. 2012. № 4; Киреева Г.И. Совершенствование системы управления жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования :дис. ... канд. техн. наук : 05.13.10. М., 2011; Кузнецов И.А. Особенности муниципального управления жилищно-коммунальным хозяйством // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2007. № 3; Субботина В.Н. Эффективное управление жилым домом. М., 2013; Чернышев Л.Н. Что препятствует реализации национального жилищного проекта. М., 2011.

А.О. Котельниковой, А.Н. Ряховской и др.<sup>1</sup>

Эффективность системы управления жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования в своих работах освещали В.Н. Алферов, А.М. Дохов, Е.А. Кобец, Т.А. Макареня, Я.А. Налесная<sup>2</sup>.

В качестве **проблемы** исследования выступает противоречие между потребностью в повышении качества управления в сфере жилищно-коммунального хозяйства и недостаточной разработанностью практических рекомендаций по совершенствованию системы управления на муниципальном уровне.

**Гипотеза** исследования базируется на представлении о том, что эффективность системы управления жилищно-коммунальным хозяйством и совершенствование ее организации может быть успешной при систематической и целенаправленной работе.

**Объект исследования** – система управления муниципальным жилищно-коммунальным хозяйством.

**Предмет исследования** – механизмы управления жилищно-коммунальным хозяйством на муниципальном уровне.

**Целью** дипломного проекта является разработка рекомендаций по внедрению инновационных форм управления жилищно-коммунальным хозяйством на муниципальном уровне.

Исходя из цели, объекта, предмета, были определены следующие **задачи** исследования:

---

<sup>1</sup>Ряховская А.Н., Рыночные методы управления ЖКХ. М., 2013. Котельникова А.О., Частный бизнес в ЖКХ: Проблемы выживания. М., 2013. Козлова В.А. Одно из основ направления реформирования в ЖКХ. М., 2011.

<sup>2</sup> Алферов В.Н. Выбор эффективных организационно-экономических форм управления жилищно-коммунальным хозяйством муниципальных образований :дис. ... канд. эконом. Наук : 08.00.05. М., 2013; Дохов, А.М. Формирование эффективного механизма управления жилищно-коммунальным хозяйством в муниципальных образованиях :дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / А.М. Дохов. Нальчик, 2009; Кобец Е.А, Макареня Т.А., Налесная Я.А. Совершенствование процесса управления муниципальными предприятиями в сфере жилищно-коммунального хозяйства // Региональная экономика: теория и практика. 2008. № 10.

1. Исследовать теоретические основы управления жилищно-коммунальным хозяйством.
2. Проанализировать систему жилищно-коммунального хозяйства на территории муниципального образования «Старооскольский городской округ».
3. Разработать направления совершенствования системы управления жилищно-коммунальным хозяйством на территории муниципального образования «Старооскольский городской округ».

В качестве **теоретико-методологической основы** использованы ключевые положения трудов ученых, по проблемам организационно-экономического развития компаний, сферы услуг, теории регионального и муниципального управления, положения реформирования и модернизации жилищно-коммунального комплекса Российской Федерации.

В дипломном проекте использованы основополагающие принципы системного подхода, разработанные в трудах А.М. Дохова и Г.И. Киреевой, позволяющие выявить системную взаимосвязь между уровнем управления предприятием сферы жилищно-коммунального хозяйства и качеством предоставляемых им услуг<sup>1</sup>.

В работе применены следующие общенаучные и специальные методы: анализ, индукция и дедукция, синтез, обобщение имеющего опыта и статистических данных, аналитического моделирования.

**Эмпирической** базой исследования стали нормативно-правовые документы Российской Федерации. В дипломном проекте использованы данные, опубликованные в статистических ежегодниках, научной и периодической печати.

**Структура** дипломного проекта обусловлена целью и задачами исследования. Дипломный проект состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложений.

---

<sup>1</sup>Дохов, А.М. Формирование эффективного механизма управления жилищно-коммунальным хозяйством в муниципальных образованиях :дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / А.М. Дохов. Нальчик, 2009; Киреева Г.И. Совершенствование системы управления жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования :дис. ... канд. техн. наук : 05.13.10 / Г.И. Киреева. М., 2006.

## РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА

В настоящее время система ЖКХ представляет собой сложный комплекс, который включает в себя обслуживающие предприятия, непосредственного жилищное хозяйство, организации ремонтно-эксплуатационного характера, предприятия водоснабжения, водоотведения, городского благоустройства.<sup>1</sup>

В составе ЖКХ выделяются следующие отрасли: жилищное хозяйство и ремонтно-эксплуатационное производство; водоснабжение и водоотведение; коммунальная энергетика (электро-, тепло-, газоснабжение); городской транспорт (автобус, трамвай, троллейбус); информационное хозяйство (кабельные сети, спутниковое телевидение, оптоволоконные системы и электронные каналы связи, системы компьютерной связи и обеспечения); внешнее городское благоустройство, включающее дорожное хозяйство и дорожно-транспортное строительство; санитарная очистка территорий (уличная уборка, домовая очистка с утилизацией бытовых и пищевых отходов); зеленое хозяйство (озеленение городов, цветоводство); гостиничное хозяйство; бытовое обслуживание; уличное освещение.

Важно отметить, что данная отрасль, безусловно, напрямую связана с качеством жизни каждого отдельного гражданина и требует формирования эффективного правового механизма взаимодействия и научно-производственной организаций с органами местного самоуправления, населением с целью реформирования жилищно-коммунального комплекса для его перевода на качественно новую материально-техническую базу.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Широков А.В. Реформирование управления коммунальными комплексами и жилой недвижимостью: адм.-правовой аспект. СПб, 2014. С. 45.

<sup>2</sup> Горобец С.А. Управление организацией в сфере ЖКХ. М., 2012. С. 90.

Начало рыночным преобразованиям в ЖКХ по общепринятому мнению стало принятие Федерального закона «Об основах федеральной жилищной политики» от 24 декабря 1992 г. № 4218-1, который разделил полномочия по управлению и хозяйствованию в жилищной сфере, определил новый порядок оплаты жилищно-коммунальных услуг, ввел систему адресной социальной защиты граждан по оплате жилищно-коммунальных услуг; так же было принято решение о разграничении частной собственности по уровню власти – проведена передача объектов жилья и коммунальных услуг в муниципальную собственность.<sup>1</sup>

Цель реформы: жилищно-коммунальное хозяйство должно перейти на самоокупаемость в течение пяти лет. Однако, социально-экономическая ситуация объективно не позволила завершить быстрый переход к покрытию стоимости жилищно-коммунальных услуг за счет средств потребителей, включая население. Возникла необходимость внести коррективы в процессе реформирования ЖКХ, проводить его не стихийно, а целенаправленно.

Основы федеральной жилищной политики в дальнейшем были конкретизированы в ряде законопроектов, которые заложили первые основы концепции реформы ЖКХ.

Особое значение в этой связи имеет Федеральный закон от 15 июня 1996г. № 72-ФЗ «О товариществах собственников жилья». Цель данного документа состояла в том, чтобы создать условия благоприятные для формирования субъекта консолидированного спроса на жилищно-коммунальные услуги. Как показывает практика, в законе существуют недоработки, которые до сих пор не позволяют достигнуть поставленной цели (значительные затраты на регистрацию ТСЖ как юридического лица, неудовлетворительное состояние жилого фонда и т.д.).<sup>2</sup>

В апреле 1997г. Указом Президента РФ «О реформе жилищно-коммунального

---

<sup>1</sup> Об основах федеральной жилищной политики: федеральный закон от 24 декабря 1992 г. № 4218-1 // ВСНД и ВС РФ. – 1993. – № 32. – Ст. 99

<sup>2</sup> О товариществах собственников жилья: Федеральный закон от 15 июня 1996г. № 72-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1996 . – № 25. – Ст. 2963



хозяйства РФ», была одобрена «Концепция реформы ЖКХ РФ».<sup>1</sup>

Концепцией о реформировании ЖКХ дана оценка реальному состоянию ЖКХ, определены причины кризиса и отмечено, что единственным способом его преодоления должно стать изменение системы финансирования, то есть переход от бюджетного дотирования к оплате в полном объеме жилищно-коммунальных услуг потребителями при условии обеспечения социальной защиты малообеспеченных семей и экономического стимулирования улучшения качества обслуживания.

Концепцией был предусмотрен поэтапный переход на полную оплату жилья коммунальных услуг на период 1997-2003 годы. При этом доля платежей населения в покрытии затрат на все виды жилищно-коммунальных услуг на первом этапе (1992-1998 годы) должна была возрасти с 35 до 50% и на 10% ежегодно на втором и третьих этапах (1999-2000 годы, 2001-2003 годы).<sup>2</sup>

В целях координации процессов реформирования ЖКХ в регионах России и соблюдения сроков ее реализации Правительством РФ были введены федеральные стандарты перехода на новую систему оплаты жилья и коммунальных услуг, которые устанавливали величины предельно допустимых и социально-оправданных параметров:

1. обеспеченности жильем в расчете на одного человека как стандарта социальной нормы площади жилья для семей различной численности;
2. максимально допустимой доли собственных расходов граждан на оплату жилья и коммунальных услуг в совокупном семейном доходе, исходя их социальной нормы площади жилья и нормативов потребления коммунальных услуг.<sup>3</sup>

В 2007 г. произошло как минимум три события государственного масштаба, которые ознаменовали собой начало современного этапа реформирования ЖКХ РФ,

---

<sup>1</sup> Концепция реформы жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации: Указ Президента РФ от 28.04.97 № 425// Собрание законодательства Российской Федерации. – 1997. – № 18. – Ст. 2131. – № 22. – Ст. 2568.

<sup>2</sup> Дронов А.А. О состоянии ЖКХ России и перспективы его реформирования // Журнал руководителя и главного бухгалтера ЖКХ. 2014. № 6. С. 25-27.

<sup>3</sup> Козлов В.А. Одно из основных направлений реформирования ЖКХ // Жилищно-коммунальное хозяйство. 2011. №9. С. 21-23.

а именно:

1. состоялось заседание Президиума Государственного Совета Российской Федерации, по священное реформированию ЖКХ (19-20 января 2007 г.). По его итогам Президент РФ дал ряд соответствующих поручений Правительству РФ, высшим должностным лицам субъектов РФ;

2. согласно поручению Правительства РФ был утвержден Комплекс мероприятий по реформированию жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на 2007-2008 годы (приказ Минрегиона России от 27.06.2007 № 54);

3. принят Федеральный закон «О Фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства» (от 21.07.2007 № 185-ФЗ).<sup>1</sup>

Федеральный закон РФ. «О Фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства» в целях создания благоприятных условий проживания граждан, повышения качества реформирования ЖКХ, формирования эффективных механизмов управления жилищным фондом, внедрения ресурсосберегающих технологий устанавливает правовые и организационные основы предоставления финансовой поддержки субъектам РФ и муниципальным образованиям на проведение капитального ремонта многоквартирных домов, переселение граждан из аварийного жилищного фонда путем создания некоммерческой организации, осуществляющей функции по предоставлению такой финансовой поддержки, определяет компетенцию, порядок создания некоммерческой организации и ее деятельности, регулирует отношения между указанной некоммерческой организацией, органами государственной власти субъектов РФ и органами местного самоуправления.

Для выполнения приоритетных задач социально-экономического развития РФ в соответствии с распоряжением Правительства РФ 02 февраля 2010г. № 102-р была принята и одобрена концепция целевой программы «Комплексная программа модернизации и реформирования жилищно-коммунального хозяйства на

---

<sup>1</sup> О Фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства: федеральный закон от 21.07.2007 № 185-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2007. – № 30. – Ст. 3799

2010-2020гг.». <sup>1</sup>

В целях выявления проблем, препятствующих развитию жилищно-коммунального хозяйства, проведен анализ преобразований в жилищно-коммунальном комплексе, на основании которого определены основные направления развития жилищно-коммунальной отрасли.

Одним из направлений развития жилищно-коммунального хозяйства является развитие конкурентных отношений в сфере управления и обслуживания жилищного фонда. На сегодняшний день 81,3 % жилья находится в частной собственности, что способствует более ответственному отношению к управлению жилищным фондом. Форму управления этим фондом уже выбрали собственники более чем 1 миллиона многоквартирных домов. Созданы и заработали необходимая рыночная инфраструктура и институты функционирования жилищно-коммунального хозяйства, в частности Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства, Федеральный фонд содействия развитию жилищного строительства и открытое акционерное общество «Агентство по ипотечному жилищному кредитованию». <sup>2</sup>

Вторым направлением является развитие системы управления имуществом комплексом коммунальной сферы с использованием концессионных соглашений и иных механизмов государственно-частного партнерства. Доля имущества, переданного в управление, аренду, концессию и на иных правовых основаниях организациям коммунального комплекса частной формы собственности государственного (муниципального) имущества, в общем объеме государственного (муниципального) имущества коммунального хозяйства по итогам 2008 года в целом по Российской Федерации составила 12,8 процента.

Третьим направлением является завершение перевода льгот и субсидий по

---

<sup>1</sup> Комплексная программа модернизации и реформирования жилищно-коммунального хозяйства на 2010-2020гг.: распоряжение Правительства РФ 02 февраля 2010г. № 102-р // Правовая система «Гарант Плюс». URL: <http://www.garant.ru/> (дата обращения 14.10.2017)

<sup>2</sup> Огнев И.А. Реформа ЖКХ в тупике // ЭКО. 2015. №12. С.92-107 .

оплате жилья и коммунальных услуг в денежную форму, составляющего основу реформы жилищно-коммунального хозяйства. Эти меры направлены на внедрение механизмов рыночной экономики в этой отрасли и повышение ответственности перед населением предприятий, оказывающих жилищно-коммунальные услуги.

Четвертым направлением является развитие системы ресурсо- и энергосбережения. Контроль над объемами фактически использованного ресурса обеспечивается путем организации общедомового и индивидуального приборного учета. По итогам 2008 года было отпущено потребителям в соответствии с приборами учета 96,2 процента электрической энергии, 82,7 процента газа, 48,7 процента холодной и горячей воды.<sup>1</sup>

До недавнего времени имело место негативное изменение экономических условий функционирования организаций коммунального комплекса, связанное с резким падением уровня доходов населения. Такое положение не могло не отразиться на экономическом положении жилищно-коммунального хозяйства. Предприятия отрасли, не имея достаточных доходов от предоставленных жилищно-коммунальных услуг, не производили инвестиций в основные производственные фонды в объемах, необходимых не только для развития инфраструктуры, но и для ее поддержки. Все это привело к ряду проблем, основными из которых являются:

- недостаточное развитие коммунальных систем для обеспечения возрастающих потребностей общества, в том числе связанных с новым строительством;
- неравномерное распределение коммунальных мощностей, приводящее к неэффективному использованию ресурсов;
- высокий уровень морального и физического износа объектов и сооружений;
- неэффективное использование природных ресурсов в виде потерь ресурсов при транспортировке, а также тепловой и электрической энергии в процессе производства и транспортировки до потребителей;

---

<sup>1</sup> Огнев И.А. Реформа ЖКХ в тупике // ЭКО. 2015. №12. С.92-107 .

- низкая эффективность системы управления в жилищно-коммунальном хозяйстве, преобладание административных методов хозяйствования над рыночными.<sup>1</sup>

Объекты коммунальной инфраструктуры, несмотря на проводимую реформу, находятся в изношенном состоянии. Нормативный срок отслужили на 1 января 2009 г. около 60 % основных фондов коммунального хозяйства. По данным технической инвентаризации, в РФ по состоянию на 1 января 2009 г. физический износ основных фондов котельных составил 55 %, центральных тепловых пунктов - 50,1%, тепловых сетей - 62,8 %, тепловых насосных станций - 52,3%, требуют немедленной перекладки около 16 % теплопроводов и 30 % сетей водоснабжения и канализации.

В результате этого износа расход энергетических ресурсов в российских коммунальных предприятиях на 25 – 30 %, а иногда и до 50 % выше, чем в европейских. Потери коммунальных ресурсов, которые оплачивают потребители, по воде составляют 20 %, по электроэнергии – 15 %, по теплу - до 40 % .

Разработка программы комплексного развития позволяет существенно повысить эффективность расходования средств на модернизацию и реконструкцию коммунальной инфраструктуры за счет определения оптимальных масштабов строительства и координации развития различных систем инфраструктуры.

Перечисленные цели, направления, мероприятия, обозначенные в Концепции, уже предлагались в ранее принятых государственных документах, однако не были реализованы в полном объеме.

В настоящее время нормативно-правовую основу управления системой жилищно-коммунального хозяйства составляет Конституция РФ. Конституция Российской Федерации устанавливает основные права и обязанности для физических и юридических лиц, осуществляющих свою жизнедеятельность на территории РФ. Пункт 1 статьи 7 Конституции провозглашает Российскую Федерацию социальным государством, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих

---

<sup>1</sup> Фролова Е.В. Проблемы инфраструктуры малых городов России // Социология власти. 2011. № 3. С. 56-61.

достойную жизнь и свободное развитие человека. Также косвенно указывается на то, что Гражданин России имеет право на ряд жилищных и коммунальных услуг, которые ему должны предоставляться государством в качестве залога выживания и обеспечения собственной жизнедеятельности. Помимо этого в пунктах 1 и 2 статьи 8 Конституции указываются основные принципы экономической деятельности на территории Российской Федерации. Они заключаются в поддержке со стороны государства экономической деятельности и конкуренции. Таким образом, закладываются основы взаимоотношений между потребителями и поставщиками услуг ЖКХ.<sup>1</sup>

Принятые в последние годы на федеральном уровне нормативные акты, образовав законодательное поле, обеспечили экономические и организационно-правовые условия проведения реформ в жилищно-коммунальном хозяйстве. На сегодняшний день в Российской Федерации насчитывается огромное количество нормативных актов разного уровня, где упоминается аббревиатура ЖКХ. Первый закон «Об основах федеральной жилищной политики в РФ» был принят в 1992 году. Всего более чем за десятилетие появилось 25 законов, 22 указа Президента и свыше 100 постановлений правительства. Подавляющая часть правовых актов в сфере ЖКХ принята на региональном и местном уровне.

Важной составляющей законодательства РФ в сфере ЖКХ являются Кодексы. Градостроительный кодекс РФ обеспечивает устойчивое развитие территорий на основе территориального планирования. На его основе осуществляется сбалансированный учет экологических, экономических, социальных и иных факторов при осуществлении градостроительной деятельности. Законодательство о градостроительной деятельности состоит из Кодекса, других федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, а также законов и иных

---

<sup>1</sup> Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации: офиц. текст. М., 2012. С. 12.

нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации.<sup>1</sup>

Жилищный кодекс РФ провозглашает необходимость обеспечения органами государственной власти и органами местного самоуправления условий для осуществления гражданами права на жилище, его безопасность, неприкосновенность и недопустимость произвольного лишения жилища, на необходимость беспрепятственного осуществления прав, вытекающих из отношений, регулируемых жилищным законодательством, а также на признание равенства участников регулируемых жилищным законодательством отношений по владению, пользованию и распоряжению жилыми помещениями.<sup>2</sup>

Гражданский кодекс РФ определяет правовое положение участников гражданского оборота, основания возникновения и порядок осуществления права собственности и других вещных прав. Регулирует договорные и иные обязательства, а также другие имущественные и личные неимущественные отношения, основанные на равенстве, автономии воли и имущественной самостоятельности участников. Гражданское законодательство регулирует отношения между лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность, или с их участием, исходя из того, что предпринимательской является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

На следующей ступени правового поля законодательного базиса ЖКХ находятся федеральные законы и постановления правительства Российской Федерации. В последние годы наблюдается достаточно высокая динамика развития федерального законодательства в сфере жилищно-коммунального хозяйства.

Федеральным законом от 25.12.2008 г. № 281-ФЗ «О внесении изменений в

---

<sup>1</sup> Градостроительный кодекс Российской Федерации: федеральный закон РФ от 10.01.2005 №190-ФЗ // Справочная правовая система «Гарант» от 22.03.2006. URL: <http://www.garant.ru/> (дата обращения 17.10.2017)

<sup>2</sup> Жилищный кодекс Российской Федерации от 29 декабря 2004 года. М., 2012.108 с.

отдельные законодательные акты Российской Федерации» внесены изменения в Федеральный закон от 30.12.2004 № 210-ФЗ «Об основах регулирования тарифов организаций коммунального комплекса», согласно которым определены основания для досрочного пересмотра органами регулирования тарифов муниципального образования надбавок к тарифам на товары и услуги организаций коммунального комплекса<sup>1</sup>.

В соответствии с частями 3-6 статьи 4 Федерального закона от 30 декабря 2004 г. № 210-ФЗ «Об основах регулирования тарифов организаций коммунального комплекса» органы государственной власти субъектов Российской Федерации осуществляют следующие полномочия в области регулирования тарифов на товары и услуги организаций коммунального комплекса:

- определение метода регулирования тарифов на товары и услуги организаций коммунального комплекса;
- установление системы критериев, используемых для определения доступности для потребителей товаров и услуг организаций коммунального комплекса;
- согласование производственных и дача заключения на инвестиционные программы организаций коммунального комплекса;
- установление тарифов на товары и услуги организаций коммунального комплекса в соответствии с предельным индексом, установленным федеральным органом исполнительной власти в области регулирования тарифов и надбавок для соответствующего субъекта Российской Федерации, с учетом утвержденных представительными органами местного самоуправления инвестиционных программ организаций коммунального комплекса;
- публикация информации о тарифах на товары и услуги организаций

---

<sup>1</sup> О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 281-ФЗ // Российская газета. – 2008. – 30 декабря; Об основах регулирования тарифов организаций коммунального комплекса : федер. закон от 31 декабря 2004 г. № 210-ФЗ // Российская газета. – 2004. – 31 декабря.



коммунального комплекса, производственных программах организаций коммунального комплекса, а также о результатах мониторинга выполнения производственных программ этих организаций;

- мониторинг выполнения производственных программ;
- привлечение соответствующих организаций для проведения экспертизы обоснованности проектов производственных программ и расчета соответствующих им тарифов, а также для определения доступности для потребителей товаров и услуг организаций коммунального комплекса;
- принятие решения и выдача предписания в пределах полномочий, установленных настоящим Федеральным законом, которые обязательны для исполнения организациями коммунального комплекса<sup>1</sup>.

В рамках принятой в 2001 г. постановлением Правительства РФ Федеральной целевой программы (ФЦП) «Жилище» на 2002-2010 годы» была разработана подпрограмма «Реформирование и модернизация жилищно-коммунального комплекса Российской Федерации» основные цели которой – повышение эффективности, устойчивости и надежности функционирования систем жизнеобеспечения населения, привлечение инвестиций в жилищно-коммунальную отрасль, улучшение качества услуг с одновременным снижением затрат, адресная социальная защита населения при оплате жилищно-коммунальных услуг. Постановлением Правительства Российской Федерации от 17 декабря 2010 г. № 1050 Федеральная целевая программа «Жилище» продлена до 2015 года<sup>2</sup>.

Основными задачами подпрограммы являются:

- финансовое оздоровление жилищно-коммунальных предприятий путем реструктуризации и ликвидации их задолженности и доведения тарифов на жилищно-коммунальные услуги для населения и других потребителей до

---

<sup>1</sup> Об основах регулирования тарифов организаций коммунального комплекса: федер. закон от 31 декабря 2004 г. № 210-ФЗ // Российская газета. – 2004. – 31 декабря.

<sup>2</sup> О федеральной целевой программе «Жилище» на 2011-2015 годы: Постановление Правительства РФ от 17 декабря 2010 г. № 1050 // Российская газета. – 2011. – 6 ноября.

экономически обоснованного уровня, жесткое соблюдения установленных стандартов оплаты услуг населением, переход от дотирования жилищно-коммунальных предприятий и предоставления категориальных льгот к субсидированию малообеспеченных семей, ликвидации перекрестного субсидирования тарифов;

– снижение издержек и повышение качества и доступности жилищно-коммунальных услуг, формирование инвестиционной привлекательности жилищно-коммунального комплекса путем развития конкуренции в сфере предоставления жилищных услуг, создания взаимосвязанных процедур тарифного регулирования коммунальных предприятий и естественных монополистов-предприятий топливно-энергетического комплекса;

– обеспечение государственной поддержки процесса модернизации жилищно-коммунального комплекса на основе современных технологий и материалов путем предоставления бюджетных средств и государственных гарантий по привлекаемым инвестициям.

Важное значение для улучшения состояния жилищно-коммунального комплекса и всей коммунальной инфраструктуры имеет Федеральный закон «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 23 ноября 2009 г. № 261-ФЗ, принятый с целью создания правовых, экономических и организационных основ стимулирования энергосбережения и повышения энергетической эффективности<sup>1</sup>.

Кроме федеральных законов, в области регулирования жилищно-коммунальной сферы в Российской Федерации действует ряд подзаконных актов. Так, весьма важным отраслевым документом являются «Правила

---

<sup>1</sup> Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности Российской Федерации: федер. закон от 23 ноября 2009 № 261-ФЗ // Российская газета. 2010. 22 ноября. С. 14.

предоставления коммунальных услуг гражданам»<sup>1</sup>, утверждённые Постановлением правительства РФ от 23.05.2006 г. № 307, принятые во исполнение требований ст. 157 Жилищного кодекса РФ и в целях защиты прав потребителей коммунальных услуг.

Правила регулируют отношения между исполнителями и потребителями коммунальных услуг, устанавливают их права и обязанности, ответственность, а также порядок контроля качества предоставления коммунальных услуг, порядок определения размера платы за коммунальные услуги с использованием приборов учета и при их отсутствии, порядок перерасчета размера платы за отдельные виды коммунальных услуг в период временного отсутствия граждан в занимаемом жилом помещении и порядок изменения размера платы за коммунальные услуги при предоставлении коммунальных услуг ненадлежащего качества и (или) с перерывами, превышающими установленную продолжительность<sup>2</sup>.

Одним из актуальных вопросов в ходе проведения реформирования жилищно-коммунального хозяйства в России является проблема эффективности сложившихся организационно-правовых форм органов исполнительной власти, в процессе их практической деятельности, динамике их преобразования на муниципальном уровне.

Так, на федеральном уровне к органам исполнительной власти, осуществляющим управление ЖКХ, относятся Правительство РФ, Министерство регионального развития РФ, Росстрой и Ростехнадзор. Функции государственного контроля за деятельностью органов, занятых эксплуатацией, содержанием и ремонтом жилья и предоставлением населению жилищно-коммунальных услуг, возложены на Государственную жилищную инспекцию Российской Федерации. Она

---

<sup>1</sup> Там же.

<sup>2</sup> О порядке предоставления коммунальных услуг гражданам: Постановление Правительства РФ от 23 мая 2006 г. № 307 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2006. – №5. – С. 13.

состоит из Главной государственной жилищной инспекции и государственных жилищных инспекций субъектов Федерации. Кроме того, надзор за соблюдением Конституции РФ и исполнением законов, действующих на территории Российской Федерации, осуществляют органы прокуратуры. В сферу прокурорского надзора входит также деятельность субъектов ЖКХ. Также контрольные и надзорные полномочия в сфере обеспечения санитарно-эпидемиологического благополучия населения, защиты прав потребителей и потребительского рынка в области жилищно-коммунального хозяйства осуществляет Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор).

На региональном уровне реализацию функций публичной власти в сфере жилищно-коммунального хозяйства осуществляют органы государственной власти субъектов Российской Федерации. Они обеспечивают организацию исполнения единой государственной жилищной политики, осуществление связи органов государственной власти с органами местного самоуправления, регулирование, информационно-правовое обеспечение, финансирование, контроль и надзор. Органами отраслевой компетенции в сфере ЖКХ являются структурные подразделения (министерства, департаменты, комитеты), находящиеся в подчинении заместителей главы субъекта РФ<sup>1</sup>.

В Московской области таким органом является министерство жилищно-коммунального хозяйства. Министерство осуществляет функции по выработке и реализации государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере жилищно-коммунального хозяйства, энергосбережения и повышения энергетической эффективности на территории Московской области.

В соответствии с Федеральным законом от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»

---

<sup>1</sup> Гришина Е.Ю. Административно-правовое регулирование в сфере жилищно-коммунального хозяйства: проблемы и пути их решения // Административное право. 2014. № 1. С. 35.

различные типы муниципальных образований имеют разные полномочия по решению вопросов местного значения на территории соответствующего муниципального образования .

Так, к вопросам местного значения городского и сельского поселения в сфере жилищно-коммунального хозяйства относятся: владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности поселения; организация в границах поселения электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения, водоотведения, снабжения населения топливом; организация строительства и содержания муниципального жилищного фонда, создание условий для жилищного строительства; организация сбора и вывоза бытовых отходов и мусора; организация благоустройства и озеленения территории поселения; организация освещения улиц и установки указателей с названиями улиц и номерами домов; организация ритуальных услуг и содержание мест захоронения.

К вопросам местного значения муниципального района в сфере жилищно-коммунального хозяйства относятся: владение, пользование и распоряжение имуществом, находящимся в муниципальной собственности муниципального района; организация в границах муниципального района электро- и газоснабжения поселений; организация утилизации и переработки бытовых и промышленных отходов; содержание на территории муниципального района межпоселенческих мест захоронения, организация ритуальных услуг. При этом вопросы местного значения, решаемые на уровне муниципального района, носят межпоселенческий характер.

Выводы к разделу I:

1. Жилищно-коммунальное хозяйство является важнейшей составляющей социально-экономической структуры общества и представляет собой совокупность жилищного, коммунального секторов городского хозяйства и инвестиционно-строительного комплекса.

2. Жилищно-коммунальное хозяйство как объект управления представляет

собой многофункциональный комплекс, который включает в себя взаимозависимые, но в то же время и достаточно автономные предприятия и организации социальной и производственной сфер.

3. В соответствии с законом «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» на органы местного самоуправления городских округов, городских и сельских поселений возложена обязанность организации электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения, водоотведения. Объекты коммунальной инфраструктуры могут находиться в муниципальной, государственной или частной собственности.

## **РАЗДЕЛ II. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ В СТАРООСКОЛЬСКОМ ГОРОДСКОМ ОКРУГЕ**

Городское хозяйство является основой экономики города, обеспечивая, прежде всего, социально-экономическую и экологическую стабильность населенного пункта и представляет собой комплекс расположенных на территории города или другого населенного пункта предприятий, организаций, учреждений, обслуживающих материальные, культурные и бытовые потребности населения, проживающего в городе или другом населенном пункте.

В систему ЖКХ входят жилищное хозяйство, теплоснабжение, водоснабжение, электроснабжение, ремонт инженерных коммуникаций, а также благоустройство территорий, утилизация мусора и уборка.

Обеспечение бесперебойного функционирования жилищно-коммунального комплекса является одной из основных задач органов местного самоуправления Старооскольского городского округа.

В Уставе Старооскольского городского округа за администрацией городского округа закреплены следующие полномочия в сфере ЖКХ:

- организация в границах городского округа электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения, водоотведения, снабжения населения топливом в пределах полномочий, установленных законодательством Российской Федерации;

- дорожная деятельность в отношении автомобильных дорог местного значения в границах городского округа и обеспечение безопасности дорожного движения на них, включая создание и обеспечение функционирования парковок (парковочных мест), осуществление муниципального контроля за сохранностью автомобильных дорог местного значения в границах городского округа, а также осуществление иных полномочий в области использования автомобильных дорог и осуществления дорожной деятельности в соответствии с законодательством Российской Федерации;

- обеспечение проживающих в городском округе и нуждающихся в жилых помещениях малоимущих граждан жилыми помещениями, организация строительства и содержания муниципального жилищного фонда, создание условий для жилищного строительства, осуществление муниципального жилищного контроля, а также иных полномочий органов местного самоуправления в соответствии с жилищным законодательством;

- регулирование тарифов на подключение к системе коммунальной инфраструктуры, тарифов организаций коммунального комплекса на подключение, надбавок к тарифам на товары и услуги организаций коммунального комплекса, надбавок к ценам (тарифам) для потребителей;

- полномочиями по организации теплоснабжения, предусмотренными Федеральным законом «О теплоснабжении»;

- полномочиями в сфере водоснабжения и водоотведения, предусмотренными Федеральным законом «О водоснабжении и водоотведении»;

- утверждение и реализация муниципальных программ в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности, организация проведения энергетического обследования многоквартирных домов, помещения в

которых составляют муниципальный жилищный фонд в границах муниципального образования, организация и проведение иных мероприятий, предусмотренных законодательством об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности.<sup>1</sup>

Вопросы управления ЖКХ в администрации Старооскольского городского округа курирует Департамент по строительству, транспорту и жилищно-коммунальному хозяйству, возглавляемый первым заместителем главы администрации городского округа по строительству, транспорту и жилищно-коммунальному хозяйству Гераймовичем Сергеем Леонидовичем. Заместителями начальника Департамента являются Писаренко Александр Васильевич и Лобзанов Михаил Александрович.

Структурными подразделениями Департамента являются:

- Жилищное управление;
- Управление транспорта и связи;
- Управление архитектуры и градостроительства.

Департамент в своей деятельности руководствуется Конституцией РФ, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами РФ, указами и распоряжениями Президента РФ, постановлениями и распоряжениями Правительства РФ, Уставом Белгородской области и иными нормативными правовыми актами Белгородской области, Уставом Старооскольского городского округа и иными муниципальными правовыми актами органов местного самоуправления Старооскольского городского округа, Положением о департаменте по строительству, транспорту и жилищно-коммунальному хозяйству администрации Старооскольского городского округа.

В соответствии с Положением Жилищное управление департамента по строительству, транспорту и жилищно-коммунальному хозяйству администрации Старооскольского городского округа (далее - Управление) является структурным

---

<sup>1</sup> О водоснабжении и водоотведении федер. закон от 7 декабря 2011г. № 416-ФЗ // Российская газета. – 2012. – 12 января.



подразделением департамента по строительству, транспорту и жилищно-коммунальному хозяйству администрации Старооскольского городского округа.

Управление в своей деятельности подчиняется первому заместителю главы администрации городского округа по строительству, транспорту и жилищно-коммунальному хозяйству и заместителю начальника департамента по жилищно-коммунальному хозяйству, транспорту и связи.

Жилищное управление возглавляется начальником Красовой Верой Владимировной. Заместителем начальника Управления является Музыкантова Елена Михайловна. В структуре Управления представлены также 5 главных специалистов и 3 ведущих специалистов. Таким образом, численный состав Жилищного управления включает в себя 10 муниципальных служащих.

Данная структура построена по линейному принципу. Во главе Управления находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками, сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Сам руководитель находится в непосредственном подчинении руководителя Департамента. Линейная структура управления является простейшей. В линейной структуре разделение системы управления на составляющие части осуществляется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и др. При таком построении в наибольшей степени соблюдается принцип единоначалия: одно лицо сосредотачивает в своих руках управление всей совокупностью операций, подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя.

Муниципальное казенное учреждение «Управление жизнеобеспечением и развитием Старооскольского городского округа» осуществляет координирующую работу предприятий ЖКХ Старооскольского городского округа на основании устава (Приложение 2).

Основные задачи органов местного самоуправления по реформированию жилищно-коммунального комплекса представлены на рисунке 2.1

Рис. 2.1. Задачи органов местного самоуправления по реформированию

## жилищно-коммунального комплекса

Функции по содержанию и ремонту жилищного фонда, водоснабжению, водоотведению и очистке сточных вод, электроснабжению, благоустройству и озеленению территорий, ремонту дорог, зданий и объектов инфраструктуры выполняют муниципальные унитарные предприятия: МУП «Водоканал», МУП «Теплоэнерго», МУП «Зеленстрой», МУП «Старооскольское городское многоотраслевое производственное объединение коммунального хозяйства» (МУП «СГМПО КХ»), МУП «Оскольские дороги», МУП «Расчетно-аналитический центр» (МУП «РАЦ»).

Кратко охарактеризуем указанные предприятия.

### *1) Муниципальное унитарное предприятие «Водоканал».*

МУП «Водоканал» – это мощный индустриальный комплекс по производству питьевой воды, приему и очистке сточных вод. Предприятие оказывает услуги по водоснабжению и водоотведению организациям и населению города. МУП «Водоканал» уделяет пристальное внимание надежности водоснабжения и защите здоровья горожан. Этому способствуют модернизация оборудования, внедрение новых технологий, повышение эффективности работы и постоянный контроль качества воды.

МУП «Водоканал» имеет развитую инфраструктуру, которая включает водоподъемные и насосные станции, очистные сооружения и инженерные системы подачи и распределения воды. Предприятие стремится, используя современные технологии, сделать водоснабжение более качественным и доступным. В эксплуатации МУП «Водоканал» находятся: 8 водозаборов, 100 водозаборных скважин общей мощностью 86,5 тыс. м<sup>3</sup>/сутки; 6 насосных станций с резервуарами и системами обеззараживания воды; 406,4 км водопроводных сетей<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Анализ состояния конкуренции на рынках услуг по водоснабжению и водоотведению на территории Старооскольского городского округа. URL: <http://belgorod.fas.gov.ru/analytic/7088>(дата обращения 14.02.218)

В 2012 году в целях реализации программы комплексного развития систем коммунальной инфраструктуры Старооскольского городского округа на 2012 - 2020 годы, утвержденной решением Совета депутатов Старооскольского городского округа Белгородской области от 07 апреля 2011 года № 568, решением Совета депутатов Старооскольского городского округа от 28 апреля 2012 года № 735 была утверждена Инвестиционная программа МУП «Водоканал» по развитию систем водоснабжения, водоотведения и очистки сточных вод Старооскольского городского округа на 2012 – 2020 годы (Приложение 3)<sup>1</sup>. В качестве источников финансовой потребности обеспечения инвестиционной программы установлены плата за подключение к системам водоснабжения и водоотведения и надбавка к тарифам на водоснабжение и водоотведение для всех потребителей, кроме населения.

В ходе реализации Инвестиционной программы МУП «Водоканал» за 2017 год были выполнены ремонтные работы объектов водоснабжения и водоотведения на сумму 26 200,0 тыс. руб., в том числе:

- реконструкция (модернизация) водовода с Воротниковского водозабора на юго-западные микрорайоны до резервуаров «Горняшка» с увеличением диаметра и переходом под железнодорожными путями;
- диспетчеризация 80 скважин на городских и сельских водозаборах;
- модернизация систем улавливания и сбора плавающих веществ, обработки осадка на очистных сооружениях;
- ремонт второго фильтр-пресса;
- замена всех решеток на очистных сооружениях;
- на стадии оформления находятся документы предварительного согласования земельного участка под основание полигона хранения осадков с очистных сооружений с проведением геодезических измерений по его территории.

---

<sup>1</sup>Об утверждении технического задания на разработку инвестиционной программы МУП «Водоканал» по развитию систем водоснабжения, водоотведения и очистки сточных вод на 2012 - 2020 годы: Постановление главы администрации Старооскольского городского округа Белгородской обл. от 13.04.2011 № 1421. URL: <http://zakon-region.ru/belgorodskaya-oblast/955> (Дата обращения: 14.02.2018)

Кроме того, МУП «Водоканал» выполнены работы по капитальному и текущему ремонту объектов водоснабжения и водоотведения на территории Старооскольского городского округа на общую сумму 20 500,0 тыс. руб.

В 2017 гг. осуществлено строительство инженерных сетей, а именно сетей водоснабжения и водоотведения к домам ветеранов Великой Отечественной войны на сумму 200,0 тыс. руб. за счет средств бюджета Старооскольского городского округа.

Старооскольский городской округ в 2017 году продолжил участие в реализации областной долгосрочной целевой программы «Обеспечение населения чистой питьевой водой на 2011 - 2017 годы», утвержденной постановлением Правительства Белгородской области от 30 октября 2010 года № 372-пп. В ходе реализации данной программы за 2017 год на объектах водоснабжения и водоотведения были выполнены работы на сумму 33 600,0 тыс. руб., из них 20 300,0 тыс. руб. средства областного бюджета. Выполнено новое строительство 12,4 км сетей водоснабжения, 4 новых водозаборных скважин и 2 водонапорных башен<sup>1</sup>.

В ходе анализа деятельности МУП «Водоканал» были выявлены проблемные поля. В частности, отсутствие резерва мощностей для подключения объектов нового строительства. В связи с этим необходимо проектирование и строительство нового водозабора. Оборудование и система коммуникаций характеризуется большой степенью износа, что обуславливает необходимость замены магистральных сетей, отслуживших нормативный срок. Для обеспечения требований безопасности по хлору обеззараживание питьевой воды на 2-х главных водозаборах переведено на применение автоматического дозирования гипохлорита натрия. Данную работу необходимо выполнить на оставшихся хлороиспользующих объектах.

## *2) Муниципальное унитарное предприятие «Теплоэнерго».*

---

<sup>1</sup>Отчет главы администрации Старооскольского городского округа «О деятельности администрации Старооскольского городского округа в 2017 году». URL: <http://oskolregion.ru/docs/page2/> (дата обращения 14.02.2018)

МУП «Теплоэнерго» создано 1 апреля 1977 года решением Старооскольского горисполкома и представляет собой теплоэнергетическое предприятие по производству, транспортировке и распределению тепловой энергии всем группам потребителей города Старый Оскол. Предприятие обеспечивает тепловой энергией жителей Старооскольского городского округа. Установленная тепловая мощность предприятия – 862,09 Гкал/час. Тепловую энергию вырабатывают 37 котельных (15 городских, 22 сельских). Протяжённость тепловых сетей в двухтрубном исчислении – 283,955 км, условным диаметром от 1000 мм до 32 мм. На балансе предприятия 55 центральных тепловых пунктов, от которых осуществляется централизованное горячее водоснабжение потребителей, 8 ПНС, служащих для обеспечения гидравлических режимов.

В состав предприятия входят производственные единицы, которые осуществляют эксплуатацию котельного оборудования, тепловых сетей, оборудования насосных и ЦТП; обеспечивают их надежное функционирование и бесперебойное снабжение тепловой энергией потребителей города и района: цех котельных; цех тепловых сетей (четыре участка); электротехнический цех; цех ТАИ; служба механизмов и транспорта; оперативно-диспетчерская служба; химический цех; отдел материально-технического снабжения; служба сбыта.

На предприятии внедряются новые технологии, о чем свидетельствует постепенный переход от существующей системы телемеханики ТМ-320 на современную – «Эмикон-2000», дающую возможность управления технологическими процессами, происходящими непосредственно на ЦТП или ПНС с центрального диспетчерского пункта. На котельных предприятия малой производительности, не имеющих своей водоподготовки, для обеспечения безнакипного режима водогрейных котлов используется технология стабилизационной обработки комплексонами, применение которой позволяет предотвратить образование накипи, отложения на внутренних поверхностях экранных труб, снизить скорость коррозии. На всех ЦТП установлены регуляторы

температуры горячей воды КЗР. Ведется замена скоростных кожухотрубных водоподогревателей на пластинчатые. При перекладке тепловых сетей применяются трубы в ППУ и ППМ изоляции. Устанавливаются насосы с частотно-регулируемым приводом, приборы учета тепла и горячей воды на ЦТП и котельных.

В отчете «О деятельности администрации Старооскольского городского округа в 2017 году» глава администрации Старооскольского городского округа отметил, что в ходе реализации инвестиционной программы МУП «Теплоэнерго» по развитию системы теплоснабжения г. Старый Оскол на 2012 - 2018 г.г., утвержденной решением Совета депутатов от 28 августа 2007 года № 221, в 2017 году были выполнены работы на общую сумму 20 300,0 тыс. руб., в том числе:

- заменено 2,7 км ветхих тепловых сетей в однострубно-мачуе исчислении и произведена изоляция 0,4 км магистрального трубопровода на общую сумму 16 700,0 тыс. руб., из них 10 000,0 тыс. руб. - за счёт средств бюджета Старооскольского городского округа;

- реконструированы центральные тепловые пункты и пункты насосных станций с заменой водонагревателей на сумму 2 300,0 тыс. руб.;

- проведена автоматизация и диспетчеризация центральных тепловых пунктов и пунктов насосных станций на сумму 1 400,0 тыс. руб.

По производственной программе были выполнены ремонтные работы объектов теплоснабжения на сумму 31 300,0 тыс. руб., из них капитальных ремонтов на сумму 21 000,0 тыс. руб., текущих ремонтов - 10 300,0 тыс. руб.

Вместе с тем, по результатам работы предприятия за 2017 год был выявлен ряд недостатков, в связи с чем департамент ЖКХ внес следующие предложения:

- активизировать работу по снижению кредиторской задолженности;
- активизировать работу по снижению дебиторской задолженности, особенно просроченной;

- дать пояснения, по каким причинам не освоены в полном объеме средства капитального ремонта.

Согласно решению Совета депутатов муниципального района «Город Старый Оскол и Старооскольский район» от 28 августа 2007 года № 221, с учётом изменений, внесённых решением Совета депутатов Старооскольского городского округа от 27 ноября 2009 года № 372, потребность в средствах на реализацию инвестиционной программы МУП «Теплоэнерго» по развитию системы теплоснабжения г. Старый Оскол на 2012-2017 г.г. (далее - инвестиционная программа) в 2017 году за счет всех источников финансирования составляла - 129,2 млн. руб., из них: за счет платы за подключение к системе теплоснабжения – 28,8 млн. руб., надбавки к тарифу – 50,4 млн. руб., средств бюджета Старооскольского городского округа – 50,0 млн. руб., что обеспечило бы выполнение мероприятий инвестиционной программы на сумму - 116,0 млн. рублей.

Однако в 2017 году реализация инвестиционной программы не была обеспечена финансированием в полном объеме. Федеральный закон от 27.07.2010 № 190-ФЗ «О теплоснабжении» не предусматривает понятие «надбавка к тарифу». В 2017 году финансирование мероприятий, планируемых за счет надбавки к тарифам, осуществлялось за счет прибыли на развитие производства (капитальные вложения), предусмотренной Комиссией по государственному регулированию цен и тарифов в Белгородской области при установлении тарифов для МУП «Теплоэнерго».

Фактически в 2017 году за счет инвестиционной составляющей тарифа были выполнены следующие виды работ:

- 1) Проектирование и монтаж автоматизации на КЖМ на общую сумму 3,44 млн. руб.
- 2) Реконструкция ЦТП и ПНС с заменой водоподогревателей на общую сумму 2,006 млн. руб.
- 3) Диспетчеризация и автоматизация ЦТП и ПНС на общую сумму 1,45 млн. руб.

В связи с отсутствием обращений в МУП «Теплоэнерго» застройщиков за подключением к системе теплоснабжения, финансирование работ согласно п. 3 на



сумму 20 млн. руб., а также п. 2, 13 инвестиционной программы не было обеспечено, и соответственно, мероприятия не были выполнены.

Кроме того, в бюджете Старооскольского городского округа в 2017 году утверждены расходы на реализацию инвестиционной программы в сумме 10,0 млн. руб.

Фактически в 2017 году выполнены работы по замене 2,601 км ветхих сетей, прокладке 0,086 км сетей, а также изоляция 0,43 км магистрального трубопровода (60,24 м<sup>3</sup> тепловой изоляции), на общую сумму - 10,0 млн. руб. за счёт средств бюджета Старооскольского городского округа. Таким образом, выполнение инвестиционной программы за счет средств бюджета Старооскольского городского округа в 2016 году составило 100% от утвержденных в бюджете средств. В целом выполнение инвестиционной программы в 2017 году составило 14,6% от общего объема средств, предусмотренных программой на 2017год<sup>1</sup>.

### 3) Муниципальное унитарное предприятие «Зеленстрой».

МУП «Зеленстрой» создано на основании постановления главы местного самоуправления города Старый Оскол и Старооскольского района от 11.03.2005 г. для выполнения работ по текущему содержанию объектов внешнего благоустройства Старооскольского городского округа.

Городское муниципальное унитарное предприятие «Зеленстрой» – крупнейшее предприятие по озеленению, содержанию зеленых насаждений и благоустройству территорий, выращиванию и реализации саженцев декоративных древесно-кустарниковых культур, цветов, цветочной и овощной рассады. Предприятие является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, принадлежащее ему на праве хозяйственного ведения и учитываемое на самостоятельном балансе.

---

<sup>1</sup> Информация о ходе исполнения в 2017 году инвестиционной программы МУП «Теплоэнерго» по развитию системы теплоснабжения г. Старый Оскол на 2008-2017 гг. Документ опубликован не был // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

Основные виды деятельности МУП «Зеленстрой»:

- озеленение, благоустройство территории города, содержание зеленых насаждений;

- текущее содержание территорий парков, скверов города;

- работы по ландшафтному проектированию.

Анализ деятельности МУП «Зеленстрой» показал, что имеется ряд недостатков, которые департамент ЖКХ рекомендовал к устранению:

1. Не представлены обоснования увеличения расходов на оплату энергоресурсов, т.е. нет расчета суммы с указанием объёмов и тарифов.

2. Нет документального подтверждения увеличения в 3 раза арендной платы за землю.

3. Нет расчета суммы расходов по генуслугам и лицензированию (увеличение в 5,7 раз)

4. Непонятен подход к определению суммы средств на использование сторонней специализированной техники (автоввышки и автокрана). Увеличение расходов на 136,5 % при снижении объёмов (58,6% от факта 2009 года)<sup>1</sup>.

В 2017 году для устройства цветников города, а также для удовлетворения потребности населения и организаций в цветочной продукции в тепличном комплексе выращивается свыше 70 видов цветочной рассады и декоративно-лиственных растений.

Тепличное хозяйство включает в себя две теплицы площадью 3 200 кв. метров и 1 000 кв. метров. В 2017 году в них выращено цветочной рассады в количестве 2 400 000 штук. Выпуск продукции с одного квадратного метра составил 567 штук.

Для уменьшения затрат на приобретение саженцев деревьев и кустарников, необходимых для озеленения округа, в 2007 году был заложен питомник площадью 0,2 га. Сегодня площадь питомника составляет 2,53 га. В питомнике выращивается

---

<sup>1</sup>Замечания к проекту бюджета МУП «Зеленстрой» на 2016 год (для проведения балансовой комиссии). Документ опубликован не был // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. вып. Белгородская область».

более 90 видов древесно-кустарниковых растений и многолетних цветов. Так, в 2017 году специалистами МУП «Зеленстрой» выращено 16 300 деревьев и 115 500 кустарников. Общая площадь зелёных зон в черте города составляет 6 600 га.

В целях формирования эстетического вкуса жителей Старооскольского городского округа администрацией Старооскольского городского округа ведется активная работа по развитию озеленения общественных зеленых зон, реконструкции, бережному сохранению, воспроизводству зеленых насаждений Старооскольского городского округа.

Для реализации данных мероприятий из средств бюджета Старооскольского городского округа выделено 8 300,0 тыс. руб.

В сфере озеленения и ландшафтного обустройства наработан определенный опыт, который позволил увеличить объем высадки посадочного материала, ввести системный подход к следующим процессам:

- разработке ландшафтных проектов;
- посадке саженцев деревьев с установкой поддерживающих кольев;
- усовершенствованию работ по уходу за высаженными растениями;
- проведению комплексного мониторинга за приживаемостью посадочного материала.

Концепция озеленения коснулась воспроизводства зеленых насаждений как на территории города, так и на территории района. Произведено дополнительное озеленение вдоль магистральных автодорог, на территории объектов здравоохранения, образования и социально-культурной сферы, в парках и скверах, а также в районах индивидуальной жилищной застройки.

На территории Старооскольского городского округа проводились работы по вырубке старых и аварийных деревьев. За 2017 год силами МУП «Зеленстрой» и МУП «СГМПО КХ» вырублено более 7 000 старых деревьев, представляющих как помехи, так и прямую угрозу здоровью населения. На выполнение данных работ

израсходовано 20 900,0 тыс. руб. из бюджета Старооскольского городского округа<sup>1</sup>.

- 4) Муниципальное унитарное предприятие «Старооскольское городское многоотраслевое производственное объединение коммунального хозяйства».

К сфере деятельности МУП «СГМПО КХ» согласно Уставу, утвержденному Постановлением Главы администрации Старооскольского городского округа, относится уборка, благоустройство тротуаров, дорог, улиц и магистралей, ямочный ремонт и содержание в надлежащем виде малых архитектурных форм.

- 5) Муниципальное унитарное предприятие «Расчетно-аналитический центр».

МУП «РАЦ» занимается ведением единой системы учета, сбора, начисления, обработки и распределения платежей за жилищно-коммунальные услуги.

МУП «РАЦ» создан для удобства жителей города, чтобы уменьшить их временные затраты на выяснение вопросов по услугам ЖКХ, на оплату квитанций, получение справок. В масштабах города РАЦ дает экономию затрат на абонентское обслуживание, на выпуск квитанций, на прием платежей, на претензионную работу, на закупку и содержание серверов и программного обеспечения, на защиту информации (персональных данных). Раньше этим занимался каждый поставщик в отдельности, что в сумме было гораздо дороже. МУП «РАЦ» позволяет сконцентрировать в одном месте квалифицированных специалистов в ЖКХ, IT-специалистов, вычислительные мощности и, самое главное, данные. В результате значительно уменьшились затраты на получение информации необходимой для управления на муниципальном и государственном уровне. Раньше эти составляющие были распределены по множеству предприятий и издержки по работе с этими данными были значительно выше. МУП «РАЦ» принимает платежи в собственных кассах без взимания дополнительной комиссии:

- за услуги по Единому платежному документу МУП «РАЦ»;

---

<sup>1</sup>Отчет главы администрации Старооскольского городского округа «О деятельности администрации Старооскольского городского округа в 2017 году». URL: <http://oskolregion.ru/docs/page2/> (дата обращения 14.02.2018)

- за услуги Интернета ЗАО «Осколнэт»;
- за услуги газоснабжения по квитанциям ОАО «АБ «РОССИЯ»;
- за услуги связи по квитанциям ОАО «Ростелеком»;
- за услуги электроснабжения по квитанциям ОАО «Белгородская бытовая компания»;
- за детские сады и платные образовательные услуги;
- за Единые социальные проездные билеты льготным категориям граждан и пенсионерам<sup>1</sup>.

Помимо муниципальных предприятий в сфере ЖКХ Старооскольского городского округа работают и коммерческие предприятия, которые осуществляют электро-, газо-, тепло-, водоснабжение, водоотведение и очистку сточных вод, утилизацию (захоронение) ТБО на территории Старооскольского городского округа. К их числу относятся: ОАО «Белгородская бытовая компания» («БСК»), ОАО «Белгородоблгаз» «Северное объединение по СГХ», ОАО «МРСК Центр» - «Белгородэнерго», ООО «Белдорстрой», ЗАО «Оскол ЭкоСервис».

Государственная регистрация ОАО «БСК» состоялась первого октября 2004 года. С 1 сентября 2006 г., после вступления в силу Правил розничных рынков электроэнергии (Постановление Правительства РФ №530), ОАО «Белгородская бытовая компания» является гарантирующим поставщиком электроэнергии на территории Белгородской области. Основные направления деятельности – покупка электрической энергии на оптовом рынке электроэнергии (мощности) – с регулируемого и свободного секторов рынка и последующая ее реализация потребителям области. В сферу деятельности работников компании входит анализ тарифов на электроэнергию, прогноз полезного отпуска электроэнергии на предстоящий год, а также изучение рынка сбыта и реализация мероприятий по его расширению.

Электрическую энергию ОАО «Белгородская бытовая компания» поставляет

---

<sup>1</sup>Расчетно-аналитический центр: официальный сайт. URL: <http://oskolrac.ru/pub/> / (дата обращения 18.02.218)

более 620 тыс. абонентам. Прогнозируемый годовой объем реализации электроэнергии – более 7800 млн. кВт.ч. В числе наиболее энергоемких потребителей – предприятия горнорудной промышленности.

ОАО «Белгородоблгаз»– старейшее предприятие Белгородской области, работающее в газовой отрасли.Основными видами деятельности Общества являются: транспортировка газа непосредственно его потребителям на территории Белгородской области; проведение единой технической политики, координация производственной деятельности и комплексное решение вопросов, связанных с эксплуатацией газораспределительных систем и газификацией региона и разработка прогнозов потребления газа на территории области.

ОАО «МРСК Центр» - «Белгородэнерго» осуществляет передачу электрической энергии по распределительным сетям на территории Белгородской области площадью, а также подключение новых потребителей к распределительным электрическим сетям компании.Основная задача «Белгородэнерго» – обеспечение надежного функционирования и развития распределительного электросетевого комплекса региона.

Объединение «Белдорстрой» осуществляет производственно-хозяйственную деятельность в сфере строительства, ремонта и содержания автомобильных дорог: строительство, реконструкция, ремонт и содержание автомобильных дорог 1-5 категории; производство строительных материалов, изделий и конструкций для дорожных работ. Объединение «Белдорстрой» динамично развиваясь, уверенно движется к намеченной цели – завоеванию ведущих позиций в сфере дорожного строительства не только в Белгородской области, но и на территории РФ.

ЗАО «Оскол ЭкоСервис» обеспечивают сбор и вывоз отходов с территории города как новые мусоровозы на базе КАМАЗа и ЗИЛа, так и ранее работавшие в структуре муниципального предприятия автомобили. В целом парк предприятия укомплектован в размере 30 единиц спецтехники.

В 2017 году в Старооскольском городском округе за счет средств бюджета

Старооскольского городского округа на улицах и микрорайонах города, в районе остановочных павильонов, в местах отдыха жителей и во дворах жилых домов дополнительно установлены 474 скамейки и 310 урн.

В 2017 году продолжено выполнение работ по замене стандартных контейнеров для временного хранения твердых бытовых отходов на современные контейнеры под крупногабаритный мусор и заглубленные контейнеры под твердые бытовые отходы<sup>1</sup>.

Подводя итоги данного этапа исследования, отметим, что в целом комплекс жилищно-коммунального хозяйства Старооскольского городского округа представляет собой развитую, работоспособную систему, о чем свидетельствуют основные показатели развития сферы жизнеобеспечения. В то же время, система управления жилищно-коммунальным хозяйством Старооскольского городского округа может быть усовершенствована.

### **ВЫВОДЫ:**

1. Система управления ЖКХ в Старооскольском городском округе включает в себя следующие структурные элементы: департамент по жилищно-коммунальному хозяйству; муниципальное казенное учреждение «Управление жизнеобеспечением и развитием Старооскольского городского округа» и разветвленную сеть предприятий жилищно-коммунального хозяйства.

2. В сфере ЖКХ администрация Старооскольского городского округа осуществляет координацию деятельности жилищно-коммунальных предприятий городского округа, оперативный контроль за техническим содержанием и эксплуатацией жилых зданий, объектов жилищно-коммунального хозяйства и благоустройства.

3. В качестве основных (базовых) моделей управления коммунальным хозяйством муниципального образования предлагаются социальная, рыночная и

---

<sup>1</sup> Отчет главы администрации Старооскольского городского округа «О деятельности администрации Старооскольского городского округа в 2017 году». URL: <http://oskolregion.ru/docs/page2/> (дата обращения 27.02.2017)

эволюционная модели. Указанные модели сочетают в себе механизмы и схемы, призванные обеспечить наиболее эффективное использование ресурсов отрасли (бюджетно-финансовых, материальных, фондовых, трудовых и т. д.).

4. В целом комплекс жилищно-коммунального хозяйства Старооскольского городского округа представляет собой развитую, работоспособную систему, что подтверждают основные показатели развития сферы жизнеобеспечения по итогам 2017 года. Вместе с тем, система управления жилищно-коммунальным хозяйством Старооскольского городского округа имеет проблемные поля, что обуславливает необходимость ее дальнейшего совершенствования.



### **РАЗДЕЛ III. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ**

Каждое муниципальное образование имеет свою специфику и особенности развития, носящие как объективный, так и субъективный характер, что также делает невозможным выработку единого подхода в развитии или преодолении кризиса имеющего место в жилищно-коммунальном комплексе России в целом. В этой связи становятся малоэффективными федеральные (а в отдельных случаях и региональные) программы реформирования и модернизации коммунального хозяйства, так как они лишены мобильности и гибкости выработки комплекса мероприятий применительно к каждому муниципальному образованию и к протекающим в нем социально-экономическим процессам и тенденциям. Оптимальным путем видится выработка базовых моделей управления жилищно-коммунальным хозяйством, которые при вариантном использовании способны создать единую эффективную модель.

Социальная модель управления коммунальным хозяйством города в различных комбинациях с другими может использоваться как инструмент проведения социальной политики в муниципальных образованиях, преимущественно депрессивных по состоянию отраслей жилищно-коммунального комплекса. Наиболее эффективно ее применение в муниципальных образованиях численностью до 200 тыс. чел. и высокой плотностью застройки (рис. 3.1).

Также к особенностям социальной модели стоит отнести организацию отдельного рынка коммунальных услуг для предприятий и организаций на основе экономически обоснованных тарифов и цен, в то же время тарифы для населения устанавливаются исходя из сложившегося уровня доходов домохозяйств в данном муниципальном образовании.

Рис. 3.1. Социальная модель управления жилищно-коммунальным хозяйством  
муниципального образования

В качестве вариантов использования бюджетной поддержки рассматривается возможность субсидировать либо домохозяйства, либо напрямую коммунальные производства (в этом случае необходимо включать в модель экспертные организации как структуры, обеспечивающей точность расчета необходимого объема субсидий и установки тарифа для населения).

Рыночная модель управления коммунальным хозяйством города (рис. 3.2) предусматривает полный переход на систему договорных отношений при производстве и потреблении коммунальных услуг. Здесь рассматриваются схемы и механизмы функционирования коммунального хозяйства, при которых обеспечиваются интересы всех субъектов коммунальных отношений.

Рис. 3.2. Рыночная модель управления жилищно-коммунальным хозяйством  
муниципального образования

В качестве вариантов может предлагаться как модель, где управление коммунальными предприятиями может осуществляться со стороны государства (либо органов местного самоуправления), так и модель, в которой управление предприятиями сосредоточено в руках частного бизнеса (например, на основе договоров концессии), так и комбинированное управление с привлечением аутсорсинговых компаний, возлагающих на себя часть управленческих функций. Модель не отрицает присутствия на рынке коммунальных услуг малых и средних частных генерирующих коммунальных компаний, которые могут сосредотачиваться на производстве какого-либо вида коммунальных услуг.

Тарифное регулирование при данной модели со стороны государства полностью отсутствует, и деятельность отдельных коммунальных организаций может регулироваться только антимонопольным законодательством.

Внедрять эту модель с некоторыми вариациями возможно в муниципальных образованиях с «благополучным» типом состояния коммунального хозяйства и высоким социально-экономическим развитием.

Вместе с этим, важно отметить, что представленная модель с некоторыми вариациями является оптимальной с позиции управления коммунальным хозяйством муниципального образования, к которой необходимо стремиться при реформировании жилищно-коммунального комплекса в целом. Именно здесь обеспечивается главное условие эффективного функционирования – заинтересованность предприятия в производстве качественных и недорогих коммунальных услуг; наличие достаточного платежеспособного спроса населения для развития устойчивого спроса на многообразие коммунальных услуг.

Эволюционная модель управления коммунальным хозяйством города (рис. 3.3) построена на частичной децентрализации коммунальных услуг (теплоснабжение и горячая вода) непосредственно в местах потребления -многоквартирных домах. Генерация этих услуг может быть как единая домовая (например, установка в подвалах и на чердаках домов нагревательных тенов и бойлеров), так и в квартирах (путем установки индивидуальных нагревателей). Эволюционная модель может комбинироваться с рыночной и социальной моделью в зависимости от типа города, а также от стратегии развития города, образуя варианты модели управления коммунальным хозяйством. Особенно эффективно использование данной модели в «кризисных» муниципальных образования с позиции состояния коммунального хозяйства, так как механизмы децентрализации производства коммунальных услуг позволяют в конечном итоге высвободить некоторую часть бюджетных средств, а также отказаться от эксплуатации дорогостоящих и изношенных инженерных коммуникаций.

Рис. 3.3. Эволюционная модель управления жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования

Кроме того, использование этой модели возможно для муниципального образования, где велика (более 40%) доля индивидуальной частной застройки<sup>1</sup>. Старооскольский городской округ выступает в качестве именно такого муниципального образования.

Финансирование процессов децентрализации может осуществляться из централизованных фондов (бюджет, внебюджетные государственные и муниципальные фонды) и за счет средств домохозяйств.

Существующая система финансирования работ по совершенствованию технической базы отрасли, внедрению инноваций не только не стимулирует предприятия ЖКХ к совершенствованию технической базы, внедрению инноваций, но и приводит к консервации физического и морального износа инженерных и коммунальных сетей.

---

<sup>1</sup> Специфика коммунальной деятельности и рыночные отношения // Жилищное и коммунальное хозяйство. 2012. № 10. С. 9–16.

Капитальные расходы могут осуществляться за счет тарифа, причем, как непосредственно - определенная часть тарифа изначально полностью направляется на финансирование основных фондов, так и в форме оплаты за счет тарифов расходов по обслуживанию и погашению долга в случае, когда предприятие берет кредит под инвестиционные цели. Однако для обеспечения целевого использования инвестиционных средств механизм тарифного регулирования должен предусматривать инструменты контроля над формированием и расходованием инвестиционных ресурсов. Такую возможность даёт Федеральный закон № 210-ФЗ от 30.10.2004 г. «Об основах регулирования тарифов организаций коммунального комплекса». Наглядно схему формирования тарифа, методы контроля со стороны органов местного самоуправления Старооскольского городского округа с включением инвестиционной составляющей, направляемой на внедрение инноваций, можно увидеть из рисунка 3.4.

Рис. 3.4. Схема формирования тарифа при проведении инвестиционных программ

Из рисунка 3.4 видно, что на I этапе органы местного самоуправления в соответствии с документами территориального планирования муниципальных образований разрабатывают программу комплексного развития систем коммунальной инфраструктуры, которая утверждается представительным органом муниципального образования. Программа комплексного развития систем коммунальной инфраструктуры муниципального образования - программа строительства и (или) модернизации систем коммунальной инфраструктуры и объектов, используемых для утилизации (захоронения) твердых бытовых отходов, которая обеспечивает развитие этих систем и объектов в соответствии с потребностями жилищного и промышленного строительства, повышение качества производимых для потребителей товаров (оказываемых услуг), улучшение экологической ситуации на территории муниципального образования. Затем глава местной администрации утверждает техническое задание, разработанное на основании программы комплексного развития коммунальной инфраструктуры.



На II этапе организация коммунального комплекса, в соответствии с условиями технического задания, готовит проект инвестиционной программы и расчет финансовых потребностей для ее реализации. Подготовленные программа и расчет представляются в орган регулирования муниципального образования для проверки соответствия проекта условиям технического задания и обоснованности расчета финансовых потребностей, необходимых для реализации программы. По окончании проверки в случае, если расчёты признаны необоснованными, финансовые потребности не соответствующими проекту, тарифы с учётом надбавки недоступными для потребителей, орган регулирования муниципального образования может вернуть указанный проект для устранения замечаний, изменить техническое задание, либо принять проект, компенсировав часть затрат, связанных с его реализацией, из местного бюджета.

На III этапе для начала реализации инвестиционной программы представительный орган муниципального образования устанавливает на срок реализации данной программы (ее этапа) надбавку к ценам (тарифам) для потребителей. Затем органы местного самоуправления заключают с организацией коммунального комплекса договор в целях развития системы коммунальной инфраструктуры, определяющий условия реализации утвержденной инвестиционной программы данной организации.

Итак, прибыль должна включаться в тарифы не как установленный заранее процент рентабельности, а в соответствии с согласованной муниципалитетом и предприятием инвестиционной программой, мониторинг выполнения которой должен быть неотъемлемой частью регулирования коммунальных предприятий.

Включение инвестиционных затрат в тарифы при прочих равных условиях уменьшит прямые бюджетные расходы на капиталовложения в коммунальную инфраструктуру. Однако, в то же время, в связи с ростом тарифов возрастут бюджетные расходы на льготы, жилищные субсидии, а также расходы на оплату коммунальных услуг бюджетных учреждений. По мнению автора, данный способ финансирования инноваций в ЖКХ является наиболее действенным, в нём одновременно учитывается социальная составляющая, выраженная в плавном и обоснованном повышении тарифов, а для предприятий-поставщиков услуг созданы условия для планомерной работы по замене морально и физически устаревшего оборудования.

Альтернативным вариантом финансирования технико-технологических нововведений является выведение инвестиционных расходов из структуры тарифа и осуществление их непосредственно из бюджета в виде целевых программ. В этом случае потенциал обновления основных фондов ЖКХ будет ограничен ресурсными возможностями бюджета. Бюджетное финансирование капитальных расходов, в том числе с привлечением средств федерального бюджета, может быть оправдано при ограниченной платежеспособности населения, а также в том случае, когда потребность в инвестициях существенно превышает локальные возможности, а их объекты недостаточно привлекательны для частного инвестора. Примером может служить, в частности, масштабная модернизация котельных в сельской местности. Привлечение заемных ресурсов малыми частными компаниями ограничивается масштабами их собственных капиталов, и недостаточной развитостью региональных и муниципальных рынков публичных заимствований.

Внедрение информационных систем в контур управления ЖКХ в значительной степени способно повысить эффективность его работы. Отметим, что большое количество проектов внедрения информационных систем в жилищно-коммунальном хозяйстве закончилось неудачей. Поэтому каждый проект внедрения нуждается в четкой проработке.

В ГОУ ВПО «Ижевский государственный технический университет» разработана система управления ресурсами городского жилищно-коммунального хозяйства «ЖРП-мастер» (жилищно-ремонтное предприятие Мастер).

Информационная система «ЖРП-мастер» относится к классу ERP-систем. Основной целью ее разработки является повышение эффективности комплексного управления ресурсами предприятий, обслуживающих городской жилищный фонд. Информационная система состоит из трех подсистем. Первая подсистема – сбор информации. Автоматизация приема, выполнения и контроля заявок на проведение ремонтных услуг на обслуживаемом жилищном фонде (автоматизация места диспетчера). Данная подсистема повышает эффективность работы диспетчера. Вторая подсистема – учет характеристик объектов жилищного фонда, жилых зданий, выполняемых работ на инженерных сооружениях. Третья подсистема включает в себя набор интерактивных инструментов, позволяющих проводить анализ и прогнозировать объемы работ на обслуживаемом жилищном фонде, отслеживать техническое состояние жилых домов, анализировать эффективность использования инженерных конструкций и работу исполнителей.

Внедрение данной ERP-системы позволяет упорядочить работу предприятия, что в значительной мере повышает ее эффективность. Кроме того, сведения о состоянии объектов жилого фонда поступают к руководящему звену муниципалитетов в режиме реального времени. Параллельно с «ЖРП-мастер» с целью оптимального использования финансовых ресурсов была внедрена система анализа бизнес-процессов. На рисунке 3.5 представлена концепция использования информационной системы в жилищно-ремонтном предприятии.

### Рис. 3.5. Концепция работы «ЖРП-мастер»

Информация хранится на выделенном сервере. В качестве СУБД используется Microsoft SQL Server 2005. Диспетчер предприятия заносит в систему сбора информации выявленные неисправности в жилищном фонде и ставит заявку в очередь исполнения. Мастера предприятия с помощью системы сбора информации и системы учета контролируют выполнение работ, определяют конкретного исполнителя. Главный инженер предприятия с помощью системы анализа выявляет узкие места на обслуживаемом участке жилищного фонда и принимает решения по их устранению. Движение документов и заявок реализовано в автоматическом режиме и отслеживается в режиме реального времени.

Программа может быть внедрена как в полном объеме, так и частично, например, только модуль сбора информации для автоматизации места диспетчера. Архитектура программы построена по принципу «клиент–сервер», что позволяет использовать программу в многопользовательском режиме с разграничением прав доступа к данным. При внедрении системы сбора информации возможна работа и в ситуации, когда на предприятии больше одного диспетчера, с организацией call-centre. Ниже представлена схема организации подобного центра (рис. 3.6).

Рис. 3.6. Организация call-centre для автоматизации приема заявок на предоставление услуг ремонта инженерных сооружений

При внедрении «ЖРП-мастер» в масштабах муниципального образования следует ожидать сокращения времени приема заявки на предоставление коммунальных услуг, уменьшения вероятности ошибок при приеме заявки (сокращение человеческого фактора), повышения качества работы с заявителями. Диспетчер имеет возможность проследить историю выполненных работ для заявителя, его задолженность за коммунальные услуги. Производится автоматизация документооборота, печать нарядов исполнителям, ведется журнал заявок.

Система «ЖРП-мастер» может эффективно использоваться в управляющих компаниях (УК). Для выполнения функций содержания и обслуживания жилищного фонда УК нанимает подрядные организации (ЖРП). Таким образом, для УК резко встает проблема контроля качества работы подрядных организаций. Система «ЖРП-мастер» призвана решить данную проблему.

В каждом подчиненном ЖРП вводится в эксплуатацию система «ЖРП-мастер». Управляющая компания, в свою очередь, имеет доступ к данным каждого ЖРП, при помощи витрин данных и электронных отчетов контролирует эффективность их работы: контроль качества выполнения работ по заявкам жителей на предоставление коммунальных услуг в режиме реального времени; учет затраченных материалов и выполненных работ на обслуживаемых жилых зданиях; возможность проведения анализа состояния База данных заявок жителей является косвенным отражением состояния обслуживаемого жилищного фонда. На ее основе можно строить модели анализа: распределение заявок по домам; анализ динамики заявок; эффективность работы исполнителей; эффективность использования систем ГВС, ХВС, отопления, электрооборудования. Использование «ЖРП-мастер» позволит повысить эффективность стратегических решений в сфере управления ЖКХ. Можно определить основные этапы внедрения «ЖРП-мастер» в Старооскольском городском округе таким образом:

1. Рассмотрение технического задания.
2. Разработка проекта автоматизации на базе технического задания.
3. Согласование проекта автоматизации с заказчиком.
4. Подготовка конфигурации системы на базе проекта автоматизации.
5. Установка на рабочие станции.
6. Обучение персонала работе с системой.
7. Этап опытной эксплуатации.
8. Исправление обнаруженных ошибок при работе с системой.
9. Ввод системы в реальную эксплуатацию.
10. Поддержка и сопровождение системы (обновление версий, реализация нового функционала).

Следует также отметить, что наличие традиционной практики инженерного и административного решения вопросов ЖКХ не обеспечивает сегодня подлинно хозяйственный, экономический подход к нуждам жителей и вызывает их массовые нарекания и недовольство. Новый подход в этой сфере способны обеспечить только качественно хозяйствующие субъекты, каковыми по экономической сути являются представители предпринимательства. Необходимость широкого участия именно субъектов предпринимательства, а не монополизация этой сферы крупнейшими российскими компаниями очевидно вытекает из самой природы ЖКХ: множественности технических особенностей его функционирования, реальной сложности и кропотливости устойчивого обеспечения текущего состояния, а тем более ремонта хозяйства десятков тысяч жилых домов города, тысяч километров инженерных коммуникаций, конкретных ежедневных запросов и претензий миллионов жителей города. Современная ситуация уже не может решаться простыми административными действиями, традиционными методами и технологиями, дозированным участием предпринимательства в реформируемом ЖКХ. Даже экономически прибыльный, но узко избирательный подход российских монополий к объектам ЖКХ не обеспечивает интересов населения в улучшении качества широкого спектра жилищно-коммунального обслуживания.

Анализ участия предпринимательства в ЖКХ показывает, что сегодня субъекты предпринимательства действуют на своеобразном «подхвате» в виде немногих подрядов, выигранных по конкурсам. Но даже сам факт успешного участия малых предприятий в конкурсах показывает их экономическую активность и способность к развитию. Эта способность сегодня необходима для развития ЖКХ, так как рост потребностей жителей в качестве работ и услуг, необходимость поиска новаторских, нетрадиционных решений в технических, экономических, организационных вопросах вывода многочисленных объектов ЖКХ из нынешней ситуации наиболее соответствует предпринимательскому опыту малого бизнеса. На наш взгляд, главная проблема, ограничивающая распространение предпринимательства в ЖКХ, – нерыночное состояние этой отрасли в целом, прежде всего в сфере управления жилищным фондом. Отсюда вытекает целый ряд проблем. Так, например, проблема правовых условий для развития субъектов предпринимательства в ЖКХ. В нормативно-правовой базе отсутствует выделение малого предприятия в ЖКХ с его реальной нормативной численностью работников, сохраняется существование государственных унитарных предприятий в сфере управления жилищным фондом, конкурсное законодательство и типовая договорная документация не отражают перехода отрасли к рыночному состоянию.

Наряду с этим, существуют экономические проблемы более широкого участия субъектов предпринимательства в ЖКХ. Так, существующий механизм управления финансовыми потоками в ЖКХ не стимулирует качественной и эффективной работы хозяйствующих субъектов, прежде всего субъектов предпринимательства.

Проблема финансовой поддержки малого бизнеса в ЖКХ связана с отсутствием целевой направленности бюджетных средств и использованием различных форм для финансовой поддержки субъектов предпринимательства в ЖКХ.



Проблема организационной поддержки предпринимательства в ЖКХ на уровне города и округа обусловлена тем, что отсутствует организационная система целевой поддержки субъектов предпринимательства в ЖКХ города, округа. Не отработана практика организационной поддержки предпринимательства в ЖКХ на примере конкретного района, округа.

В настоящем исследовании предлагаются механизмы реализации развития предпринимательства в жилищно-коммунальном хозяйстве на муниципальном уровне. Очевидно, что развитие предпринимательства в ЖКХ округа предполагает учет необходимости существенного роста малых предприятий и обеспечение ими устойчивого и качественного жилищно-коммунального обслуживания населения, и эта цель может быть обеспечена следующим комплексом мер (рис. 3.7).

Рис. 3.7. Направления реализации комплекса мер роста малых предприятий, занятых в жилищно-коммунальном хозяйстве

Рассмотрим правовое обеспечение.

Для успешного развития предпринимательства в сфере ЖКХ необходимо принятие на муниципальном уровне следующих нормативных правовых актов:

– постановления администрации округа, утверждающего порядок организации и проведения конкурсов на размещение муниципального заказа в ЖКХ, в том числе требования к претендентам и критерии определения победителей;

– постановления администрации округа «Об утверждении Правил предоставления жилищно-коммунальных услуг»;

– постановления администрации округа «О регулировании деятельности дирекций единого заказчика»;

– постановления администрации округа «Об информационном обеспечении конкурсов на размещение городского заказа»;

– постановления администрации округа «Об информационном обеспечении деятельности частных компаний в комплексе жилищно-коммунального хозяйства»;

– постановления администрации округа, устанавливающего пониженные ставки арендной платы для предприятий, оказывающих жилищно-коммунальные услуги (в случае аренды ими помещений у муниципального образования);

– постановления администрации округа, устанавливающего цены и тарифы в сфере ЖКХ в соответствии со стандартами оплаты жилья и коммунальных услуг.

Организационное обеспечение заключается в создании организационных структур областного и районного уровней поддержки развития предпринимательства в ЖКХ.

Экономическое обеспечение связано с тем, что необходима разработка механизма страхования ответственности субъектов предпринимательства в сфере ЖКХ для повышения качества выполняемых работ и услуг. Например, осуществление в одном районе города отработки опыта поэтапного преобразования государственных унитарных предприятий, управляющих жилищным фондом, в открытые акционерные общества, 100% акций которых находится в государственной собственности, с возможностью последующей продажи 49% акций. Разработка механизма осуществления безналоговых долгосрочных целевых накоплений домовладельцев на капитальный ремонт. Разработка и реализация механизма франчайзинга для распространения качественных технологий и ответственности в деятельности субъектов предпринимательства в сфере ЖКХ.

Ресурсное обеспечение включает:

- выделение субъектам предпринимательства, работающим в ЖКХ, нежилых помещений;
- обеспечение технологическим оборудованием с использованием механизма лизинга;
- предоставление субвенций, субсидий, бюджетных кредитов;
- разработку и изготовление образцов технологического оборудования.

Инфраструктурное обеспечение заключается в создании:

- сервисных центров;
- сети приемно-сортировочных пунктов и передвижных комплексных пунктов по сбору вторичного сырья (из расчета 1 стационарный и 1 передвижной на 6 тысяч жителей).

Учебно-методическое обеспечение следует рассматривать, в первую очередь, как создание ресурсного учебно-тренингового центра кадрового обеспечения субъектов малого предпринимательства в сфере ЖКХ.

На основании вышесказанного следует сделать ряд выводов.

1. В качестве основных (базовых) моделей управления коммунальным хозяйством муниципального образования предлагаются социальная, рыночная и эволюционная модели. Указанные модели сочетают в себе механизмы и схемы, призванные обеспечить наиболее эффективное использование ресурсов отрасли (бюджетно-финансовых, материальных, фондовых, трудовых и т. д.). Для Старооскольского городского округа Белгородской области наиболее оптимальной является эволюционная модель, так как более 90% жилого фонда представляют малоэтажные частные дома.

2. Для повышения информированности населения и автоматизации рутинных процессов, а также с целью анализа работы следует внедрить в практику работы Управления ЖКК Старооскольского городского округа Белгородской области автоматизированную систему «ЖРП-мастер», апробированную в жилищно-коммунальных организациях г. Ижевска.

3. Главным фактором конкурентоспособности продукции или услуги является способность удовлетворять потребности покупателей, а для этого необходимо внедрять инновации, улучшающие потребительские свойства товаров и услуг. Для решения этой задачи необходимо эффективное использование всех существующих механизмов привлечения инвестиций для внедрения инновационных продуктов на предприятиях ЖКХ. Важнейшим источником финансирования инноваций в ЖКХ по-прежнему остаются платежи потребителей, величина которых напрямую зависит от величины тарифа. Поэтому именно обоснованность и целевое использование части тарифа на финансирование капитальных затрат и технико-технологических инноваций позволит организациям ЖКХ Старооскольского городского округа Белгородской области более интенсивно внедрять современную технику, технологию и материалы при оказании жилищных и производстве коммунальных услуг.

4. Необходимо шире привлекать в сферу жилищно-коммунального хозяйства субъекты малого предпринимательства с целью повышения конкурентоспособности и роста качества жилищно-коммунальных услуг. Для этого администрации Старооскольского городского округа следует осуществить комплекс мер, включающий: правовое, организационное, экономическое, ресурсное, инфраструктурное и учебно-методическое обеспечение данного процесса.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Жилищно-коммунальное хозяйство является сложным, многоотраслевым, ресурсоемким и динамичным элементом городского хозяйства, более того, развитый жилищно-коммунальный комплекс стимулирует развитие не только экономической, но и социальной, и культурной сфер городских отношений.

Система управления ЖКХ в Старооскольском городском округе включает в себя следующие структурные элементы: департамент по жилищно-коммунальному хозяйству; муниципальное казенное учреждение «Управление жизнеобеспечением и развитием Старооскольского городского округа» и разветвленную сеть предприятий жилищно-коммунального хозяйства.

В сфере ЖКХ администрация Старооскольского городского округа осуществляет координацию деятельности жилищно-коммунальных предприятий

городского округа, оперативный контроль за техническим содержанием и эксплуатацией жилых зданий, объектов жилищно-коммунального хозяйства и благоустройства.

В качестве основных (базовых) моделей управления коммунальным хозяйством муниципального образования предлагаются социальная, рыночная и эволюционная модели. Указанные модели сочетают в себе механизмы и схемы, призванные обеспечить наиболее эффективное использование ресурсов отрасли (бюджетно-финансовых, материальных, фондовых, трудовых и т. д.).

В целом комплекс жилищно-коммунального хозяйства Старооскольского городского округа представляет собой развитую, работоспособную систему, что подтверждают основные показатели развития сферы жизнеобеспечения по итогам 2017 года. Вместе с тем, система управления жилищно-коммунальным хозяйством Старооскольского городского округа имеет проблемные поля, что обуславливает необходимость ее дальнейшего совершенствования.

В качестве основных (базовых) моделей управления коммунальным хозяйством муниципального образования предлагаются социальная, рыночная и эволюционная модели. Указанные модели сочетают в себе механизмы и схемы, призванные обеспечить наиболее эффективное использование ресурсов отрасли (бюджетно-финансовых, материальных, фондовых, трудовых и т. д.). Для Старооскольского городского округа Белгородской области наиболее оптимальной является эволюционная модель, так как более 90% жилого фонда представляют малоэтажные частные дома.

Для повышения информированности населения и автоматизации рутинных процессов, а также с целью анализа работы следует внедрить в практику работы Управления ЖКК Старооскольского городского округа Белгородской области автоматизированную систему «ЖРП-мастер», апробированную в жилищно-коммунальных организациях г. Ижевска.

Главным фактором конкурентоспособности продукции или услуги является

способность удовлетворять потребности покупателей, а для этого необходимо внедрять инновации, улучшающие потребительские свойства товаров и услуг. Для решения этой задачи необходимо эффективное использование всех существующих механизмов привлечения инвестиций для внедрения инновационных продуктов на предприятиях ЖКХ. Важнейшим источником финансирования инноваций в ЖКХ по-прежнему остаются платежи потребителей, величина которых напрямую зависит от величины тарифа. Поэтому именно обоснованность и целевое использование части тарифа на финансирование капитальных затрат и технико-технологических инноваций позволит организациям ЖКХ Старооскольского городского округа Белгородской области более интенсивно внедрять современную технику, технологию и материалы при оказании жилищных и производстве коммунальных услуг.

Необходимо шире привлекать в сферу жилищно-коммунального хозяйства субъекты малого предпринимательства с целью повышения конкурентоспособности и роста качества жилищно-коммунальных услуг. Для этого администрации Старооскольского городского округа следует осуществить комплекс мер, включающий: правовое, организационное, экономическое, ресурсное, инфраструктурное и учебно-методическое обеспечение данного процесса.

В структуре любой организации, представляющей собой целостную производственно-хозяйственную систему, можно выделить две подсистемы – производственную и управляющую.

В состав производственной подсистемы входят трудовые коллективы, непосредственно заняты производством, функции же управления в данной производственно-хозяйственной системе возложены на управляющую подсистему. Главная цель последней осуществление целенаправленного воздействия на объект управления, в данном случае на производственную подсистему, для достижения поставленных целей, а также координация усилий всех участников производственного процесса.

Следует отметить, что несмотря на то, что любой процесс труда не обходится без элементов управления, управление как самостоятельная функция и отдельный вид деятельности выделяется лишь на определенной ступени развития производства. Появление разделения труда повлекло за собой необходимость в управлении, что как следствие потребовало кооперирования деятельности отдельных исполнителей в единый производственный процесс. Усложнение производственных формы и расширение экономических и торговых связей послужили объективной основой для формирования и развития общественного производства [13, С. 45].

Результатом подобной эволюции стало то, что на современном предприятии лишь определенная часть сотрудников непосредственно включена в процесс управления, другая же занята производством материальных благ. Возникающие отношения между двумя этим системами можно охарактеризовать как отношения между субъектом управления и объектом в процессе в процессе производственно-кооперированного труда.

В качестве объекта управления в данном случае выступает отдельно взятый сотрудник или несколько членов организации, представляющих собой трудовой коллектив. Отметим, что в качестве трудового коллектива может выступить и все персонал организации, так и сотрудники отдельно взятого структурного подразделения.

В качестве субъекта управления выступает та часть системы, которая инициирует управленческое воздействие в отношении объекта управления. По факту в организации субъектов управления являются органы управления, руководители всех уровней [33, С. 14].

Важно отметить, весь коллектив организации представляет собой соединение двух подсистем – управляющей и управляемой, т.е. субъекта управления и объекта. Данное обстоятельство позволяет характеризовать трудовой коллектив организации как систему, т.е. совокупность взаимосвязанных и взаимообуславливаемых деятельности друг друга элементов. Характеризуя трудовой коллектив с позиции



выделения в нем субъекта и объекта управления, отметим что подобное разделение носит довольно условный характер. Так, на практике субъект управления будучи той частью системы которая сама инициирует управленческое воздействие по отношению к объекту управлению по отношению к вышестоящим элементам системы сама выступает в качестве объекта.

Двойственная природа объекта управления заключается в том числе и в том, что в процессе своей деятельности рабочий находится в двух состояниях – с одной стороны он осуществляет управление средства труда, а с другой – выступает в качестве объекта управления. При этом факт того что он управляет средствами труда совершенно не делает его частью управляющей системы, прежде всего потому, что субъектом управления является та часть системы, которая осуществляет управление людьми.

Важной особенностью современного этапа развития менеджмента является выделение отдельного вида управленческой деятельности – управление человеческим ресурсом организации – персоналом.

Следствием усложнения современных производственных процессов, а также диверсификация организационной структуры стало появление целого ряда организационных видов отношений внутри системы управления персоналом. Остановимся на некоторых из них.

Во-первых, это отношения, возникающие непосредственно между основными элементами системы, т.е. между субъектов управления и объектом.

Во-вторых, это те отношения субординации и координации, которые возникают внутри самого объекта управления.

В-третьих, это отношения между руководителями и подчиненными в каждом звене управления.

И, наконец, это отношения координации, т.е. те отношения, которые возникают между руководителями различных звеньев одного уровня и отношения между подчиненными – отношения координации[33, С. 45].

Еще одним критерием классификации отношений внутри системы управления персоналом выступает число организационных связей. Здесь можно выделить простые отношения, т.е. возникающие в пределах «начальник-подчиненный» внутри одного структурного подразделения, и сложные – отношение между сотрудниками различных структурных подразделений.

Актуальным критерием классификации отношений внутри организации системы управления персоналом является характер связей. В данной классификации можно выделить линейные, функциональные и смешанные; в зависимости от периода существования – на постоянные и временные; по направлению и степени воздействия – на непосредственные и косвенные. Непосредственные отношения имеют преимущественно характер подчинения и выражены в форме приказа или указания, косвенные – в форме совета, консультации, информации и т.д.

Важной особенностью отечественного производственного менеджмента является то, что до последнего времени система управления персоналом в организации не выделялась как отдельная упорядоченная система. Справедливости ради отметим что формальные функции управления кадрами в организации существовали в организации и были возложены на руководителей отдельных структурных подразделений. Следует отметить, что не так давно управление в широком смысле этого слова сводилось лишь к выполнению функций линейного руководства. Однако само по себе это явление не должно подвергаться критике, поскольку тенденции развития управления персоналом в международной хозяйственной практике говорят как раз о приоритетности передачи большего объема функций по управлению людьми непосредственным руководителям того или иного коллектива[8, С. 12].

Следствием развития такой негативной тенденции выступает то, что отечественная практика управления характеризуется тем, что у руководства отсутствуют реальные механизмы управления персоналом, что в конечном итоге приводит к распространению автократических управленческих практик.

Несформированность теоретико-методологических подходов, а также отсутствие реальных практико-делов управления персоналом, неготовность линейных руководителей осуществлять еще и функции по управлению сотрудниками в конечном итоге деформирует общую управленческую философию, дестабилизирует климат в коллективе и отношения между сотрудниками. Как результат – отсутствие реальных стимулов эффективной деятельности, способствующей достижению поставленных целей, а также нивелирование творческого начала в работе[9, С. 53].

В данной связи отметим, что сущность управления персоналом как отдельной функции менеджмента заключается в эффективном воздействии на процесс формирования рабочей силы, способной выступить человеческим ресурсом организации и обеспечить эффективное функционирование, создание условий для всестороннего социального развития коллектива. Характеризуя деятельность по управлению персоналом, необходимо остановиться на конкретном перечне составляющих ее работ. Так составными частями управления персоналом выступают:

- определение потребности организации в кадровом составе исходя из особенностей ее развития (стратегия, выпускаемая продукция, стадия жизненного цикла и т.д.);
- создание эффективных механизмов отбора, найма, расстановки кадров;
- проведение сбалансированной кадровой политики, в основе которой лежат отечественные и зарубежные практики управления персоналом, отечественная нормативно-правовая база, потребности внутреннего и внешнего рынка труда;
- формирование системы общей и профессиональной подготовки кадров;
- создание системы, позволяющей вновь прибывшим сотрудникам «безболезненно» пройти период адаптации к новым условиям труда и коллективу;
- формирование оптимальной системы оплаты и стимулирования труда, система материальной и моральной заинтересованности;
- создание системы оценки кадров, проведения аттестации, в основе чего

должна лежат прежде всего ориентация на создание положительных стимулов к труду

- формирование условий для развития профессиональных компетенций– повышения квалификации, профессиональной переподготовки, что позволит обеспечить квалификационный рост сотрудников организации и рационально планировать трудовую карьеру;

- обеспечение благоприятного внутриорганизационного климата, позволяющим выстраивать открытые к конструктивному диалогу отношения между всеми участниками производственного процесса;

- обеспечение социальной защиты сотрудников организации.

В целом представленные направления деятельности службы по управлению персоналом позволяют характеризовать последнюю как многофункциональную единицу в структуре организации, основной целью которой выступает обеспечение рационального использования рабочей силы.

Всю совокупность целей предприятия можно разделить на четыре вида или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные. Не останавливаясь подробнее на рассмотрении экономических, научно-технических и производственно-коммерческих целях организации, отметим, что именно социальная цель выступает в качестве объективной основы для формирования системы управления персоналом организации[11, С. 45]. В данной связи остановимся подробнее на анализе социальных целей организации

Прежде всего отметим, что природа системы целей управления персонала двойственна. С одной стороны целью является определение конкретных потребностей работников, которые могут быть удовлетворены в процессе деятельности в организации, с другой – определение целей по использованию человеческого ресурса со стороны администрации организации.

Итак, с точки зрения персонала, блок социальных целей представлен на рисунке 1[11, С. 47].



Рисунок 1 – Система целей, позволяющая реализовать социальные потребности, с точки зрения персонала организации

С точки зрения администрации, тот же блок целей должен включать в себя целевые задачи и условия для их решения, приведенные на рис. 2. При этом анализ ветвей социальных целей и для персонала и для администрации делает очевидным их общий непротиворечивый характер. Данное обстоятельство выступает в качестве объективной основы создания взаимоотношений администрации и персонала для достижения общих целей. И несмотря на то, что в условиях рыночной экономики главной целью администрации выступает получение и расширение прибыли и каналов ее получения, ключевым моментом в развитии методологии управления персоналом является осознание того факта, что одним из важнейших условий реализации этой цели является удовлетворение социальных потребностей человека [4, С. 45].



Рисунок 2 – Система целей администрации по использованию персонала и условия их достижения

Представленные цели выступают основой для формирования системы управления персоналом, в процессе построения которой используются принципы и методы управления, сформированные в результате эволюции научных представлений и апробированные практикой [31, С. 12].

В основе формирования принципов управления персоналом лежат законы и закономерности, непосредственно отражающие объективную реальность и существующие независимо от воли и желания человека. Анализ научной литературы позволяет сделать вывод об отсутствии единого подхода к классификации принципов управления, а также единства трактовок их содержания. В основе классификации зачастую положено отражение определенной стороны отношений управления и отражает общую цель создание оптимальных условий для повышения эффективности производства и социального развития коллектива.

К основным принципам управления относят:

1. Принцип централизации в управлении. Данный принцип предполагает делегирование ответственности за принятие определенных управленческих решений, а также соответствующих полномочий, лицу, стоящему ступенью ниже в иерархической лестнице. Данная практика приводит к снижению напряженности среди коллектива, создает объективную основу для профессионального роста сотрудников, развивает творческое начало, оптимизирует время, необходимое для принятия рационального управленческого решения особенно в условиях неопределенности и риска. При этом важно осознавать, что подобное делегирование влечет за собой и увеличение нагрузки на сотрудников и ответственности за принятие решений, что должно быть отражено в системе оплаты труда для такого вида работников в организации.

2. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации предполагает эффективное использование таких элементов как единоначалие и коллегиальность в управлении. Сущность первого состоит в том, что руководитель структурного подразделения обладает правом единоличного принятия управленческих решений, которые входят в его компетенцию. На практике, это заключается в предоставлении того объема полномочий, который является необходимым для эффективного выполнения возложенных на него функций. Коллегиальное начало в управлении означает получение и учет мнения всех участников процесса принятия управленческого решения.

3. Принцип научной обоснованности управления заключается в использовании научных методик и практик в управлении организацией. Суть данного принципа – это использование научных методов в принятии управленческих решений, в том числе и в отношении персонала. При этом важным выступает не только использование научных подходов и разработок в реальной практике управления, но и детальное изучение уже существующего практического опыта, который впоследствии может так же стать основой для научных разработок.

Главной целью использования данного принципа в конечном итоге состоит в создании научной основы для эффективного развития производства.

4. Принцип плановости предполагает формирование конкретных векторов и направлений развития организации в будущем. В данной связи план выступает как совокупность социально-экономических, производственных целей, на достижение которых должна быть направлена деятельность организации.

5. В основе принципа сочетания прав, обязанностей и ответственности лежит понимание того, что каждый сотрудник организации выполняет возложенные на него задачи и несет за это персональную ответственность. Данный принцип содержит в себе главный постулат управления персоналом – каждый сотрудник несет персональную ответственность за результаты своей деятельности.

6. Основное содержание принципа мотивации заключается в создании рациональной и сбалансированной системы поощрений и наказаний, рассматриваемой с учетом непредвиденных обстоятельств, интегрируют ее по элементам организации, тем эффективнее будет программа мотивации. Данный принцип исходит из положения о том, что поведение человека имеет в своей основе определенную мотивацию, а для руководства организации представляется важным поиск оптимальных механизмов побуждения сотрудника по реализации поставленных целей.

7. Принцип демократизации означает включение каждого члена организации в управление организацией. В реальной практике управления персоналом механизмы включения сотрудников к принятию важнейших управленческих решений могут быть: долевая оплата труда; совместные денежные средства, вложенные в акции; единое административное управление; коллегиальное принятие управленческих решений.

Рассматривая теоретические основы системы управления персоналом, необходимо остановиться на такой составляющей как методы управления.

Методы управления представляют собой способы воздействия



субъекта управления на объект для достижения конкретного результата. В научной литературе представлен целый ряд подходов к классификации методов управления. Приведем наиболее распространенную классификацию, согласно которой они делятся на три группы:

- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическими стимулами;
- социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников[7, С. 478].

Организационно-административные методы управления включают в себя способы прямого воздействия субъекта управления на объект посредством приказов, распоряжений, оперативных указаний, отдаваемых в письменной или устной форме, а также систему контроля за их выполнением и систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства[6, С. 49]. При этом для эффективного менеджмента организации важно сформировать оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов. Причем административные методы не следует отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, т.е. администрированием.

Экономические методы управления в условиях рыночной экономики безусловно отводится центральное место. Данное обстоятельство определяется тем, что в основе отношений, возникающих между субъектом управления и объектом, лежат, прежде всего, экономические отношения и объективные потребности и интересы людей. Результатом развития рыночных начал, а также проникновение действия экономических рычагов и стимулов во все сферы общественной жизни и в том числе в производство создаются такие условия, при которых не только административные методы выступают главным регулятором производственных

процессов, но и экономическое стимулирование. Социально-психологические методы управления представляют собой целый ряд специфических способов воздействия на личность и его связи внутри коллектива, а также социальные процессы, возникающие в процесса производства. В их основе лежит оптимальное использование моральных стимулов, воздействие на личность с помощью психологических приемов. Важно учитывать, что успешность применения подобных методов во многом зависит от профессионализма руководителя, его профессиональных компетенций, а также знаниями в области управления персоналом.

Внедрение социально-психологических методов управления в реальную практику организации актуализирует проблему тщательного подбора кадров, принципиально важным является то, что все руководящие должности были заняты гибкими, мобильными сотрудниками, открытыми к развитию и самосовершенствованию, владеющими современными методиками и практиками управления персоналом. Центральным звеном системы управления персоналом в организационном понимании выступает служба по управлению персоналом или отдел кадров. В отечественной практике зачастую деятельность подобных структурных подразделений организации сводится к найму и увольнению сотрудников, ведению кадрового делопроизводства. Прямым следствием подобной тенденции стало то, что отдел кадров был низведен до второстепенного подразделения, выполняющего лишь функцию набора рабочей силы для организации. Естественно подобные службы не могли стать ни методическими, не информационными центрами поддержки кадровой службы в организации.

Они структурно разобщены с отделами и службами, которые осуществляют функции управления персоналом, и как следствие неспособность выполнять функции по управлению персоналом.

На современном этапе развития отдел кадров выступает центральным звеном в

системе по организации и координации всей работы с кадрами. В его функции входит контроль за реализацией кадровой политики во всех структурных подразделениях организации, контроль оплаты труда, состояния медицинского обслуживания сотрудников, форсированность и состояние социально-психологического климата в организации, социальная защищенность сотрудников [6, С. 112].

Организаторская роль, отведенная отделу кадров, вызвана тем, что управление персоналом – это функция не только и не столько кадровой службы. По каждому направлению в рамках своей компетенции принимают участие и другие субъекты управления – руководители структурных подразделений вместе с подчиненными им специалистами. Несомненно, все подразделения – носители функций управления персоналом – могут рассматриваться в широком смысле как составные части (подсистемы) службы управления персоналом на предприятии, но для повышения эффективности их деятельности им не хватает единства руководства и координации. Новые кадровые службы должны постепенно превращаться в центры по разработке и реализации кадровой стратегии организации, т.е. осуществлять формирование кадров предприятия, развитие персонала, совершенствование организации и стимулирование труда, создание безопасных условий труда и аккумулирование передового международного опыта управления кадрами.

Выполнение указанных функций в полном объеме предъявляет высокие требования к деловой и профессиональной квалификации работников службы управления персоналом, предполагает личное взаимодействие с руководством организации, начальниками ее функциональных и производственных подразделений.

Работники службы управления персоналом должны:

а) на высоком уровне владеть всеми аспектами трудового законодательства, методические и нормативными материалами относительно работы с персоналом, учета личного состава кадров, основами психологии и педагогики, социологии и

психологии труда; трудовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;

б) владеть современными методами оценки персонала, профориентационной работы, долгосрочного и оперативного планирования работы с персоналом, регламентации функций структурных подразделений и работников; социальными технологиями управления;

в) владеть показателями развития организации, состоянием ее внешней и внутренней среды, макроэкономическими тенденциями развития сферы.

В организации для эффективной реализации системы работы с кадрами, требуется соответствующий организационный механизм, способный решить поставленные задачи, обеспечить оптимальные условия для проведения эффективной работы по управлению персоналом. Проведение в жизнь современной кадровой политики, сложность и многообразие задач наполняют работу кадровых служб новым содержанием и требуют пересмотра их места и роли в управлении организациями.

Формирование структуры управления персонала непосредственно определяется организационно-правовой формы предприятия, его размером, а также особенностями выпускаемой продукции. В последнее время для крупных предприятий характерно формирование комплексных систем управления персоналом, внутри которых соединены все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами. На предприятиях ряда западных стран функционирует единая служба управления человеческими ресурсами, подчиненная одному из вице-президентов компании. В составе этой службы выделяются подразделения или отдельные сотрудники (в зависимости от размеров предприятия) по следующим основным группам функций: планирование численности персонала; анализ и регулирование условий труда; обеспечение безопасности труда; отбор персонала, оформление на работу, увольнение; организация труда; оценка и аттестация персонала; повышение квалификации; оплата труда; социальные проблемы

персонала; организация взаимоотношений между администрацией, профсоюзами, работниками. В качестве примера подобной системы управления персоналом приведем корпорацию «Вестинграуз Электрик» (рис. 3)[29, С. 87].

Анализ существующих зарубежных и отечественных практик в области управления персоналом позволяет сформулировать главную цель системы управления кадрами – рациональное обеспечения человеческим ресурсом организацию, создание условий для их эффективного использования, профессионального и социального развития.

В настоящее время в системе управления персоналом актуализировалось использование показателей, пришел к нам вместе с американскими и западноевропейскими компаниями, где он успешно используется уже несколько десятилетий.

KPI выступает в качестве механизма, способного анализировать эффективность деятельности конкретных структурных подразделений, а также степень достижения поставленных целей. Как показал проведенный в 2012 году анализ около 80% российских топ-менеджеров недовольны существующими в их компаниях системами оценки результатов деятельности. Используя существующие алгоритмы, они не видят связи между планами, исполнением, результатом и мотивацией[34, С. 189]. Внедрение KPI помогает полностью изменить картину. KPI позволяют проводить контроль деловой активности сотрудников, подразделений и компании в целом и вывести предприятие на новый уровень.

Как мы уже отметили выше в переводе на русский - ключевой показатель эффективности. Однако исследователи не совсем согласны с такой трактовкой. Правильнее будет называть его «ключевой показатель результата деятельности», так как английское слово performance включает в себя не только понятие эффективности, но и понятие результативности. При всей кажущейся близости этих

терминов, они имеют существенное различие.

Эффективность определяет соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами и отражает способность компании к реализации своих целей и планов с заданным качественным уровнем, выраженным определёнными требованиями: временем, затратами, степенью достижения цели.

Результативность – это способность предприятия ориентироваться на результат (степень достижения запланированных результатов).

Результаты проводимых в последнее десятилетие исследований свидетельствуют о том, что лишь небольшая часть сотрудников компаний основной залог успешности организации заключается в правильном, четком определении стратегии развития, постановки целей и задач, определения ответственных за реализацию поставленной цели [4, С. 147]. Сформировать устойчивый интерес сотрудников к достижению поставленных целей возможность с помощью установления взаимосвязи между результатом труда и вознаграждением, выплачиваемом по достижению результата.

В научной литературе методики определения результатов и формирование механизмов установления денежного вознаграждения принято называть системой мотивации на основе использования ключевых показателей эффективности – сокращение от англ..

В данной связи под мотивацией следует понимать:

во-первых, формирование баланса интересов компании в целом и конкретного работника для наиболее полного удовлетворения потребностей каждого из них;

во-вторых, формирование мотивации сотрудников к деятельности для достижения целей компании;

в-третьих, формирование условий, при которых сотрудник отождествляет свои интересы с интересами компании, что создает основу для понимания того, что реализацией целей, стоящих перед компанией позволяет и отдельно взятому сотруднику обеспечить свои собственные.

Отправной точкой в создании эффективной системы управления персоналом в данном случае выступает понимание того, что только при достижении целей компании могут быть достигнуты цели сотрудника. Дополнительное вознаграждение становится возможным лишь в том случае если организация успешна и прибыльна.

Обобщая вышесказанное, подчеркнем, что система ключевых показателей позволяет организации создавать объективную основу для мотивации каждого сотрудника работать на достижение стратегических и оперативных целей организации[16, С. 45].

Важным элементом в системе управления организацией является формирование сбалансированной системы руководства качеством. В основе последнего лежит принцип участия всех членов организации в реализации намеченных целей. При этом в отдельно взятых странах таких как Япония, Корея, Сингапур, Германия, США методики КРІ и всеобщего руководства качеством подняты на уровень национальной идеи.

Вообще идеи определения Моделей используют очень многие управленческие концепции. В их ряду можно выделить такие как управления по целям, разработанная в середине XX в. П. Друкером, таблица показателей Ж.Л. Мало, универсальная система показателей деятельности Рамперсада Хьюберта, организационная система сбалансированных показателей, всеобщая система качества менеджмента, управление результативностью и управление компетенциями, управление на основе показателей экономической добавленной стоимости, предложенная Стюартом Штерном (начало 1990-х гг.), пирамида деятельности компании.

Эволюция научно-методологических подходов в теории и практике менеджмента привели к тому, что представленные выше концепции усовершенствовались и превратились в современную систему КРІ, которая вобрала в себя самые лучшие и практически применимые идеи[16, С. 49].

Рассмотрим ключевые принципы, которые легли в основу построения системы.

**Адресная принадлежность.** Каждый показатель эффективности сформирован для конкретного сотрудника, который несет ответственность за достижение конкретного результата (то есть находится в зоне его ответственности).

**Правильная ориентация.** КРІ всегда находятся в прямой взаимосвязи со стратегическими целями организации, векторами развития и ключевыми бизнес-процессами.

**Достижимость.** Сформированные показатели и нормативы должны быть достижимы. Достижение цели должно быть связано с приложением значительных усилий, но в то же время вероятность ее достижения должна быть не менее 70–80%.

**Открытость к действиям.** Значения ключевых показателей эффективности рассчитываются на основе актуальных данных, то есть пользователи могут вмешиваться в процессы, чтобы улучшить результаты работы, пока время еще не упущено.

**Возможность прогноза.** Ключевые показатели эффективности количественно оценивают факторы, влияющие на стоимость бизнеса, то есть они являются показателями, определяющими желательные будущие результаты.

**Ограниченность.** Ключевые показатели эффективности концентрируются на достижении высокоприоритетных задач, а не рассеивать их на слишком многие предметы.

**Легкость восприятия.** Ключевые показатели эффективности должны быть легкими для понимания.

**Сбалансированность и взаимосвязанность.** КРІ должны быть сбалансированы и «поддерживать» друг друга, а не конфликтовать друг с другом.

**Инициирование изменений.** Измерения ключевых показателей эффективности должны вызывать в организации цепную реакцию положительных изменений, особенно если за процессом следит руководство компании.

**Простота измерения.** Ключевые показатели эффективности работают в



процессном контексте, в котором используются целевые и пороговые значения, и пользователи должны иметь возможность время от времени количественно оценивать прогресс.

Подкрепленность соответствующими индивидуальными стимулами. Показатели лежат в основе формирования системы мотивации персонала организации. При этом руководство организации может усилить воздействие ключевых показателей эффективности, устанавливая КРІ с учетом мотиваторов определенного сотрудника.

Релевантность. Воздействие даже очень хороших ключевых показателей эффективности со временем ослабевает, поэтому их следует периодически пересматривать и «освежать».

Поэтапная схема разработки ключевых показателей эффективности выглядит следующим образом[3, С. 47].

Как видно из рис. 4 отправной точкой в разработке ключевых показателей эффективности выступает постановка целей организации. Далее следует формирование ключевых показателей эффективности для каждого структурного подразделения или бизнес-процесса в отдельности. Следующим этапом выступает распределение ответственности структурных подразделений за осуществление конкретных бизнес-процессов с последующим определением целей для каждого из них. И, наконец, определение ключевых показателей эффективности для каждого подразделения. Важно отметить, что для создания оптимальной и сбалансированной системы необходимо привлечение всех сотрудников компании, что позволит каждому сотруднику четко представлять выставленные для него показатели, а также способы их достижения.

### **1.3. Методика оценки эффективности менеджмента фирмы**

Как и любому виду деятельности управлению необходима конкретная система оценки, позволяющая оценить его эффективность. Сложность формирования

подобной системы заключается в том, что оценка эффективности менеджмента не всегда может быть осуществлена ввиду отсутствия формальных результатов, количественной оценки выполняемых процессов.

Как следствие для определения эффективности менеджмента организации применяются косвенные методы. Следует отметить, что практически ни одна школа управления не обошла своим вниманием вопрос оценки эффективности. Так, Ф. Тейлор и его последователи в рамках развития школы научного менеджмента занимались вопросами эффективности менеджмента на уровне производства. Г.Эмерсон в частности признавал особое значение организационной структуре, способной по его мнению повлиять на общую эффективность производства. Создатели административной школы управления рассматривали эффективность через призму всей организации, ставя перед собой главную цель – разработку универсальных принципов управления, в результате внедрения которых организация обязательной добьется успеха.

Авторы школы человеческих отношений (Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, Р.Лайкерт, А. Маслоу) считали, что основным фактором, способным повлиять на деятельность организации является человеческий и стремились создать различные механизмы, в основе которых лежит повышение эффективности производства на основе рационального использования человеческого ресурса[32, С. 114]. Анализ существующих методов оценки эффективности менеджмента позволил автору выделить следующие группы:1) оценка результатов;2) оценка процесса достижения результатов (работы);3) оценка системы управления .



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации [Текст]: офиц. текст. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2012. – 32 с.

2. Градостроительный кодекс Российской Федерации: федеральный закон РФ от 10.01.2005 №190–ФЗ // Справочная правовая система «Гарант» от 22.03.2006.

3. Жилищный кодекс Российской Федерации от 29 декабря 2004 года [Текст]. – М.: «Омега-Л», 2007. – 108 с.

4. Об основах федеральной жилищной политики в РФ: федер. закон от 24 декабря 1992 г. № 4218-1 [Электронный ресурс] // Охрана труда в России / Охрана труда в России. – М., 2001-2012. – Режим доступа: [http://www.ohranatruda.ru/ot\\_biblio/normativ/data\\_normativ/1/1501/index.php](http://www.ohranatruda.ru/ot_biblio/normativ/data_normativ/1/1501/index.php).

5. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Текст]: федер. закон Российской Федерации от 06 октября 2003 г. № 131-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2003. – № 40. – Ст. 3822.

6. О фонде содействия реформирования жилищно-коммунального хозяйства [Текст]: федер. закон от 21 июля 2007 г. № 185-ФЗ // Российская газета. – 2007. – 21 сентября.

7. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации [Текст]: федер. закон от 25 декабря 2008 г. № 281-ФЗ // Российская газета. – 2008. – 30 декабря

8. Об основах регулирования тарифов организаций коммунального комплекса [Текст]: федер. закон от 31 декабря 2004 г. № 210-ФЗ // Российская газета. – 2004. – 31 декабря.

9. О теплоснабжении [Текст]: федер. закон от 27 июня 2010 г. № 190-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2010. – № 31. – Ст. 4159.

10. Об энергосбережении повышении энергетической эффективности [Текст]: федер. закон от 23 ноября 2009 г. № 261-ФЗ // Российская газета. – 2010. – 27 ноября.

11. О некоторых мерах по обеспечению государственного управления экономикой [Текст]: Указ Президента Российской Федерации от 10 июня 2004 г. № 1200 // Российская газета. – 2004. – 15 июня.

12. О федеральной целевой программе «Жилище» на 2011-2015 годы [Текст] : Постановление Правительства РФ от 17 декабря 2010 г. № 1050 // Российская газета. – 2011. – 6 ноября.

13. О дополнительных мерах по реализации целевой программы «Жилище» на 2002-2010 г. [Текст]: Постановление Правительства Рос. Фед. от 31 декабря 2005 г. № 865 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2006. – № 6. – Ст. 694.

14. О порядке предоставления коммунальных услуг гражданам [Текст]: Постановление Правительства РФ от 23 мая 2006 г. № 307 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2006. – № 5.

15. О порядке проведения органом местного самоуправления открытого конкурса по отбору управляющей организации для управления многоквартирным домом [Текст]: Постановление Правительства РФ от 06 февраля 2006 г. № 7511 // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2007. – № 37. – Ст. 2669.

16. Стратегия социально-экономического развития Старооскольского городского округа на долгосрочный период до 2025 года, включая среднесрочную программу до 2014 года [Текст]: утверждено решение Совета депутатов Старооскольского городского округа от 19.12.2008 года № 224 // Оскольский край.-13.01.2009 г. - № 4-6 (393 – 395)

17. Авдеев, Т.Т. Основы развития местного хозяйства [Текст] / Т.Т. Авдеев. – М.: Дело, 2010. – 264 с.

18. Александров, А. Энергоэффективность - путь снижения затратности коммунального комплекса [Текст] / А. Александров // Жилищное и коммунальное хозяйство. – 2011. – № 2. – С. 40-42.

19. Алферов, В.Н. Выбор эффективных организационно-экономических форм управления жилищно-коммунальным хозяйством муниципальных образований

[Текст] :дис. ... канд. эконом. Наук : 08.00.05 / В.Н. Алферов. – М., 2011. – 161 с.

20. Андреев, А. Б. Энергоаудит – это атака на теплопотери в жилых домах [Текст] / А.Б. Андреев // Жилищное строительство. – 2010. – № 1. – С.7-12.

21. Ахундова, М. Модернизация в ЖКХ - это избавление от ветхости и изношенности основных фондов отрасли. [Текст] / М. Ахундова // Жилищное и коммунальное хозяйство. – 2011. – № 2. – С. 29-31.

22. Башкарев, В.Н. Организация управления ЖКХ в Московской обл. [Текст] / В.Н. Башкарев // Коммунальный комплекс Подмосковья. – 2011. – №8. – С. 6-7.

23. Блохин, А.В. Стратегия дальнейшего развития реформы ЖКХ [Текст] / А.В. Блохин // Жилищно-коммунальное хозяйство. – 2012. – № 1. – С.24-27.

24. Волков, А. Модернизация и реформирование жилищно-коммунального комплекса - насущная задача текущего момента [Текст] / А. Волков // Родина. – 2011. – № 3. – С. 46-48.

25. Воронин, А.Г. Муниципальное хозяйствование и управление: проблемы теории и практики [Текст] / А.Г. Воронин. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 176 с.

26. Васильев, М.В. Правила оказания услуг ЖКХ [Текст] / М.В. Васильев. – М.: Альма Матер. – 2011. – 124 с.

27. Гришина, Е.Ю. Административно-правовое регулирование в сфере жилищно-коммунального хозяйства: проблемы и пути их решения [Текст] / Е.Ю. Гришина // Административное право. – 2009. – № 1. – С. 35-39.

28. Губина, А.С. Риски инвестирования в жилищном комплексе [Текст] / А.С. Губина // ЖКХ. – 2009. – № 3. – С. 10-11.

29. Горобец, С.А. Управление организацией в сфере ЖКХ [Текст] / С.А. Горобец. – М.: Феникс, 2012. – 272 с.

30. Гришина, Е.Ю. Административно-правовое регулирование в сфере ЖКХ: проблемы и пути их решения [Текст] / Е.Ю. Гришина. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 125 с.

31. Дохов, А.М. Формирование эффективного механизма управления

жилищно-коммунальным хозяйством в муниципальных образованиях [Текст] : дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / А.М. Дохов. – Нальчик, 2009. – 172 с.

32. Дронов, А.А. О состоянии ЖКХ России и перспективы его реформирования [Текст] / А.А. Дронов // Журнал руководителя и главного бухгалтера ЖКХ. – 2010. – № 6. – С. 25-27.

33. Елькина, Н.В. Повышение эффективности управления муниципальной системой жилищно-коммунального хозяйства [Текст] / Н.В. Елькина // Наука и образование. – 2011. – № 4. – С. 124-128.

34. Журавлев, В. Так, кто же будет управлять домами [Текст] / В. Журавлев // Жилищное и коммунальное хозяйство. — 2011. — № 3. — С. 20-24.

35. Иванова, В.Н. Технологии муниципального управления [Текст] / В.Н. Иванова, Ю.Н. Гузов, Т.И. Безденежных. – М.: Наука, 2011. – 364 с.

36. Каргопольцев, В. П. Водосчетчики и расходомеры в ЖКХ [Текст] / В.П. Каргопольцев // Сантехника, отопление, кондиционирование. – 2010. – № 1. – С. 28-30.

37. Киреева, Г.И. Совершенствование системы управления жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования [Текст] : дис. ... канд. техн. наук : 05.13.10 / Г.И. Киреева. – М., 2016. – 204 с

38. Кирилук, М.А. Оценка уровня комфортности жилищно-коммунального и социально-бытового обустройства сельского поселения [Текст] / М.А. Кирилук // Механизация строительства. – 2010. – № 12. – С. 4-6.

39. Кобец, Е.А. Совершенствование процесса управления муниципальными предприятиями в сфере жилищно-коммунального хозяйства [Текст] / Е.А. Кобец, Т.А. Макареня, Я.А. Налесная // Региональная экономика: теория и практика. – 2008. – № 10. – С. 101-109.

40. Ковалевский, В.П. Подготовка специалистов для жилищно-коммунального хозяйства России [Текст] / В.П. Ковалевский // Жилищное и коммунальное хозяйство. – 2011. – № 10. – С. 12-14.

41. Комментарий к Федеральному закону «Об общих принципах организации местного самоуправления в Рос. Федерации». – М.: НОРМА-ИНФПРА-М, 2004. – 460 с.

42. Козлов, В.А. Одно из основных направлений реформирования ЖКХ [Текст] / В.А.Козлов, В.С. Шучев // Жилищно-коммунальное хозяйство. – 2011. – №9. – С. 21-23.

43. Кондратьева, М.Н. Организация и управление жилищно-коммунальным хозяйством [Текст] / М.Н. Кондратьева. – Ульяновск: УлГТУ, 2009. – 160 с.

44. Котельников, А.О. Частный бизнес в ЖКХ: проблемы выживания [Текст] / А.О. Котельников // ЖКХ: журнал руководителя и бухгалтера. – 2009. – №2. – С. 28-31.

45. Кузнецов, И.А. Особенности муниципального управления жилищно-коммунальным хозяйством [Текст] / И.А. Кузнецов // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2007. – № 3. – С. 101-104.

46. Кузнецов И.А. Некоторые основы муниципального управления жилищно-коммунальным хозяйством [Текст] / И.А. Кузнецов, А.Н. Колмаков // Вестник ТГУ. – 2007. – № 45. – С. 157-161.

47. Кушнарченко, Т.В. Ценообразование в ЖКХ [Текст] / В.Н. Иванова, В.А. Павлов, Е.В. Воронцова. – М.: Феникс. – 2007. – 480 с.

48. Куцигина, О.А. Экономическое обоснование тарифов на коммунальные услуги на основе аналитических методов управления затратами [Текст] / О.А. Куцигина // Механизация строительства. – 2011. – № 10. – С. 29-31.

49. Ливчак, В.И. Определение нормативов потребления коммунальных услуг в жилых домах [Текст] / В.И. Ливчак // Вентиляция, отопление, кондиционирование воздуха, теплоснабжение и строительная теплофизика. – 2015. – № 8. – С. 48-54.

50. Линк, Ю. ТСЖ - эффективный способ управления жильём [Текст] / Ю. Линк // Родина. – 2015. – № 3. – С. 34-36.

51. Масамрех, О.В. Как сэкономить на ЖКХ [Текст] / О.В. Масамрех. –СПб.:



Перспектив. – 2015. – 80 с.

52. Материалы официального сайта Государственной корпорации «Фонд содействия реформирования ЖКХ» [Электронный ресурс] / ГК Фонд содействия реформированию ЖКХ. – Москва, 2007-2008. – Режим доступа: <http://fondgkh.ru/>

53. Морозова, Г.Г. Муниципальный менеджмент [Текст] / Г.Г. Морозова, Г.П. Поляк, М.Л. Победина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 263 с.

54. Назаренко, М.В. Башкортостане возводят поселки социального жилья [Текст] / М.В. Назаренко // Жилищное строительство. – 2010. – № 1. – С. 19-23.

55. Огнев, И.А. Реформа ЖКХ в тупике / Огнев И.А. // ЭКО. – 2016. – №12. – С.92-107.

56. Примак, Л.М. Энергосбережение в ЖКХ [Текст] / Л.М. Примак. – М.: Академия. – 2011. – 160 с.

57. Перевезенцева, И.А. Справочник: всё о ЖКХ [Текст] / И.А. Перевезенцева. – М.: Эксмо, 2014. – 187 с.

58. Сабирова, И. Энергосбережение - это потенциал снижения стоимости теплоснабжения [Текст] / И. Сабирова // Жилищное и коммунальное хозяйство. – 2014. – № 2. – С. 18-20.

59. Савин, К.Н. Ресурсосбережение в жилищно-коммунальном хозяйстве [Текст] / К.Н. Савин // Механизация строительства. – 2015. – № 7. – С. 31-32.

60. Салынина, С.Ю. Все о ЖКХ [Текст] / С.Ю. Салынина // Местное самоуправление. – 2010. – №8. – С. 48-50.

61. Слиняков, Ю.В. Менеджмент в жилищно-коммунальном хозяйстве [Текст] / Ю. В. Слиняков. – М.: Финансы и статистика: Инфра-М, 2010. – 352 с.

62. Субботина, В.Н. Эффективное управление жилым домом [Текст] / В.Н. Субботина. – М.: Эксмо, 2016. – 201 с.

63. Светланова, М.С. Как повысить качество услуг при разумной стоимости [Текст] / М.С. Светланова // Жилищно-коммунальный комплекс. – 2011. – №2. – С. 5-7.

64. Тихомиров, М.Ю. Управление многоквартирным домом [Текст] / М.Ю. Тихомиров. – М.: МаРТ, 2011. – 160 с.

65. Фролова, Е.В. Проблемы инфраструктуры малых городов России [Текст] / Е.В. Фролова // Социология власти. – 2011. – № 3. – С. 56-61.

66. Чернышев, Л.Н. Что препятствует реализации национального жилищного проекта [Текст] / Л.Н.Чернышев // Коммунальный комплекс Подмосковья. – 2011. – №11. – С.17-19.

67. Старооскольский городской округа: официальный сайт органов местного самоуправления. – Режим доступа: <http://oskolregion.ru/>

## ПРИЛОЖЕНИЯ