

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
**Кафедра социальных технологий**

**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ  
ЖКХ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

**Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация)**

**студента заочной формы обучения направления подготовки  
38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
магистерской программы «Управление проектами»  
3 курса группы 05001566  
Севидовой Лидии Петровны**

Научный руководитель  
кандидат экономических наук,  
доцент, доцент кафедры социальных  
технологий НИУ «БелГУ»  
Селюков М.В.

Рецензент  
Начальник отдела  
организационного, правового и  
кадрового обеспечения  
департамента ЖКХ Белгородской  
области Агафонова А.В.

**БЕЛГОРОД 2018 год**

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В СФЕРЕ ЖИЛИЩНО- КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА	11
РАЗДЕЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В СФЕРЕ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	29
РАЗДЕЛ 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА РЕГИОНА	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	82
ПРИЛОЖЕНИЯ	90

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность темы исследования.* В настоящее время развитие жилищно-коммунального хозяйства (далее – ЖКХ), а именно применение эффективных технологий, модернизация оборудования, объектов коммунальной инфраструктуры и жилищного фонда, требуют внедрения инновационных управленческих и технологических решений, за счет которых в свою очередь увеличивается инвестиционная привлекательность жилищно-коммунальной сферы. Предприятия ЖКХ должны перейти на новый этап развития, включающий в себя минимизацию потерь и ресурсосбережение. Все это требует широкого применения инструментария проектного управления в сфере ЖКХ.

Управление проектами, в современных условиях хозяйствования, это признанный во всем мире вид профессиональной управленческой деятельности, методы, технологии и средства которой широко используются во всех сферах социально-экономической жизни субъектов рынка. Стремительное развитие проектного менеджмента сделало его мощным инструментом в процессе создания новых продуктов и услуг, а также важным элементом в процессе проведения целенаправленных изменений в рамках различных форм бизнеса. Вследствие этого, разработка методики управления проектами в сфере ЖКХ будет способствовать эффективному развитию и функционированию данной инфраструктурной отрасли, особенно на региональном уровне.

Более того, использование в сфере регионального ЖКХ, может оказаться достаточным для того, чтобы сформировать для однотипных проектов стандартные схемы их управления, что позволит пользоваться этими схемами в повседневной деятельности предприятий данной сферы региональной экономики. Данная система поможет оперативно и качественно управлять проектами и изменит отношение руководителей

предприятий и организаций ЖКХ к использованию методики управления проектами в принципе.

Следует отметить, что «уже сегодня можно констатировать, что в России имеется успешный опыт внедрения проектного управления на региональном уровне. Известно, что Белгородская область как первопроходец по внедрению проектного управления в государственном секторе, начала использовать проектную деятельность ещё в 2010 году. Регион сформировал проектную базу, которая содержит в себе более 1500 проектов регионального и муниципального уровня, различной сложности и масштабности, в том числе и в сфере ЖКХ. В каждом муниципальном образовании уже созданы и подключены к проектной деятельности проектные офисы, а с целью повышения компетенций государственных и муниципальных служащих ведётся их системное обучение»<sup>1</sup>.

Развитие жилищно-коммунальной сферы как отрасли включающей в себя деятельность всех субъектов хозяйствования от управляющих компаний до ресурсоснабжающих организаций, с одной стороны, сталкивается с препятствиями макроэкономического и микроэкономического характера, а с другой стороны – с проблемами, решение которых лежит в области институциональной экономики (транзакционные издержки, оппортунистическое поведение субъектов хозяйствования и др.). Поэтому наиболее эффективным инструментом для управления инновациями в области ЖКХ будет тот, который сможет одновременно воздействовать как на экономическую, так и на институциональную среду исследуемого объекта. Одним из таких инструментов является управление сферой ЖКХ с использованием механизма проектного менеджмента, что и послужило обоснованием выбора темы диссертационного исследования.

***Степень изученности выбранной темы.*** Разработкой научно-методологических подходов, методических принципов и конкретных

---

<sup>1</sup>Багдасарьян И.С. Проектное управление в социально-экономическом развитии России. Пенза, 2016. С. 31.

алгоритмов управления проектов, занимались: И.А. Бланк, А.Р. Блинов, В. Блюменфельд, Ф. Бэгьюл, М.К. Горенбург, Р. Каплан, И.И. Мазур, А.П. Потапова, В.Д. Шапиро<sup>2</sup>.

Исследованию особенностей управления проектами на региональном уровне просвещены труды таких ученых, как И.С.Багдасарьян, К.В. Богдановой, Е.Б. Васильева, Е.Н. Кадышева, В.В. Смирнова, К.П. Хардаева и др.<sup>3</sup>.

Исследованию проблем и тенденций развития ЖКХ на региональном уровне, а также особенности применения инструментов проектного управления в данной сфере региональной экономики посвящены труды А.Ф. Андриюшенкова, Р.Ф. Заляева, С.А. Кожевникова, Е.М. Мазница и др.<sup>4</sup>.

В качестве *проблемы исследования* выступает противоречие между необходимостью совершенствования развития проектного управления в сфере ЖКХ и недостаточной теоретической разработанностью рекомендаций

---

<sup>2</sup>Бланк И.А. Управление инвестициями предприятия. Киев, 2011; Богданов В.В. Управление проектами. СПб., 2017; Блинов А.Р. Проблемы стагнации развития малого бизнеса. М., 2013; Блюменфельд В. Большие проблемы малого бизнеса. М., 2014; Бэгьюли Ф. Управление проектом. М., 2015; Горенбург М.К., Крутик А.А. Малое предпринимательство и бизнес-коммуникации. М., 2014; Каплан Р. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М., 2011; Мазур И.И. Управление проектами. М., 2016; Потапова А.П., Балацкий Е.М. Малый и крупный бизнес: тенденция становления и специфика функционирования. М., 2011; Шапиро В.Д. Управление проектами. М., 2013.

<sup>3</sup>Багдасарьян И.С. Проектное управление в социально-экономическом развитии России. Пенза, 2016; Богданова К.В. Внедрение проектного управления в государственный менеджмент: опыт государственного управления развитием сельского хозяйства региона (на примере Волгоградской области) // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 7-1 (54); Смирнов В.В., Кадышева Е.Н., Васильев Е.Б. Проектное управление инновационным развитием сферы услуг региона // Аудит и финансовый анализ. 2015. № 5; Хардаев К.П. Формирование экономической политики региона как интеграционной основы проектного управления социо-эколого-экономическим развитием // Вестник ВСГУТУ. 2017. № 2 (65).

<sup>4</sup>Андриюшенков А.Ф. Формирование политики региона в отношении поддержки стратегии кластерного развития ЖКХ // Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2016. № 33; Заляев Р.Ф. Инновации как фактор устойчивого развития ЖКХ // Синергия Наук. 2017. № 15; Кожевников С.А. Управление развитием ЖКХ северных регионов в условиях реформирования отрасли // Север и Арктика. 2016. № 16; Мазница Е.М. Повышение инвестиционной привлекательности регионов на основе опережающего высокотехнологичного развития отрасли ЖКХ // Фундаментальные исследования. 2016. № 3-3.

по использованию методов и технологий проектного менеджмента в деятельности предприятий жилищно-коммунальной сферы.

В качестве основной *гипотезы* данного диссертационного исследования выступает предположение о том, что основные проблемы развития ЖКХ в Белгородской области обусловлены несовершенством инструментария проектного управления предприятиями жилищно-коммунальной сферы.

*Объектом диссертационного исследования* является процесс управления проектами в сфере ЖКХ.

*Предмет исследования* – социально-экономические аспекты развития проектного менеджмента на предприятиях ЖКХ Белгородской области.

*Цель исследования* состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию подходов к развитию проектного управления ЖКХ Белгородской области.

Реализация данной цели возможна посредством *решения следующих задач*:

- рассмотреть теоретические основы управления проектами в сфере жилищно-коммунального хозяйства;
- исследовать практику управления проектами в сфере жилищно-коммунального хозяйства Белгородской области;
- разработать направления совершенствования системы проектного управления в сфере жилищно-коммунального хозяйства региона.

*Теоретико-методологическими основами исследования* выступают положения концепции проектного управления в современных условиях российской экономики (И.С. Багдасарьян, В.В. Михайлова<sup>5</sup>). Основой исследования стали современные работы в области теории и практики управления проектами, практики применения организационного и программного инструментария управления проектами, труды в области

---

<sup>5</sup>Багдасарьян И.С. Экономический рост: факторы эффективного развития. Пенза, 2017; Михайлова В.В. Пространственное развитие регионов Российской Федерации (на примере Республики Саха (Якутия)). СПб., 2017.

управления ЖКХ, статистические и другие данные по состоянию ЖКХ Белгородской области.

В процессе выполнения диссертационного исследования были использованы общенаучные методы: системного анализа и синтеза, структуризации, обобщения, наблюдения. Важную роль в процессе исследования играли методы сравнительного анализа, исследования и опроса. При выполнении работы были обобщены результаты научных исследований, материалы научно-практических конференций, периодической печати, статистическая информация по проблемам проектного управления в сфере ЖКХ на региональном уровне.

*Эмпирической базой* при написании работы послужили: законодательные и нормативные акты, постановления и распоряжения Правительства РФ, статистические материалы, характеризующие настоящее состояние развития ЖКХ в регионе; материалы мониторинга развития жилищно-коммунальной сферы в Белгородской области; материалы с официального сайта администрации Белгородской области, сведения открытой печати<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup>Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 года, с изменениями от 30 декабря 2008 года // Российская газета. – 2009. – 21 сентября; ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»: национальный стандарт России от 22 декабря 2011 г. № 1582-ст. URL : <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54869-2011/> (дата обращения: 20.09.2017); ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов»: национальный стандарт России от 22 декабря 2011 г. № 1583-ст. URL : <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54870-2011/> (дата обращения: 20.08.2017); ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой»: национальный стандарт России от 22 декабря 2011 г. № 1584-ст. URL : <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54871-2011/> (дата обращения: 20.08.2017); Об утверждении Стратегии развития жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации на период до 2020 года : Постановление Правительства РФ от 26 января 2016 года № 80-р // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Версия Проф.» Разд. «Законодательство»; О Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года: Постановление Правительства Белгородской области от 25 января 2010 г. № 27-пп // Белгородские известия. – 2010. – № 31; Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области: Постановление правительства Белгородской обл. от 31.05.2010 № 202-пп (ред. от 06 ноября 2012 г.) // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Версия Проф.» Разд. «Законодательство»; Об утверждении регламента администрирования проектов в органах

**Научная новизна** результатов исследования состоит в расширении системного теоретического представления проектного менеджмента, разработке и обосновании практических рекомендаций по развитию подходов к управлению проектами в сфере ЖКХ Белгородской области.

В процессе исследования получен ряд результатов, содержащих элементы приращения научного знания, в частности, определены особенности применения методов проектного управления в сфере ЖКХ; проанализировано современное положение в сфере ЖКХ Белгородской области, определены возможности применения методов управления проектами в процессе развития жилищно-коммунальной сферы Белгородской области. Особое внимание уделено совершенствованию развития проектного управления в сфере ЖКХ на примере Белгородской области.

**На защиту выносятся следующие основные положения.**

1. На современном этапе развития рыночных отношений проектное управление становится общепризнанным эффективным инструментом в системе менеджмента любой современной социально-экономической системы. Турбулентность среды, в которой функционируют хозяйствующие субъекты рынка, жесткая конкурентная борьба заставляют их руководство использовать технологии и методы управления проектами во всех сферах народного хозяйства, систематически совершенствовать подходы к разработке и реализации проектов. Являясь эффективным инструментом, управление проектами на сегодняшний день помогает достаточно быстро перейти от неконтролируемого и спонтанного развития к плановому и целенаправленному развитию от несогласованных программ и проектов, используя проектно-ориентированные организации к проектно-

---

исполнительной власти, государственных органах Белгородской области: Распоряжение губернатора Белгородской обл. от 22 ноября 2012 г. № 794-р // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Версия Проф.» Разд. «Законодательство»; Об утверждении порядка определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов: Распоряжение губернатора Белгородской обл. от 22 июня 2012 г. № 408-р // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Версия Проф.» Разд. «Законодательство».

ориентированным обществу в целом как развивающимся большим системам. Это признанный во всем мире вид профессиональной управленческой деятельности, методология и средства которой широко используются во всех сферах хозяйственной жизни субъектов рынка, и, в том числе в таких сферах региональной экономики как ЖКХ.

2. ЖКХ в современных условиях представляет собой особую отрасль экономической деятельности, где взаимодействуют субъекты сферы ЖКХ – органы государственного управления, органы местного, муниципального и регионального управления, управляющие организации, ресурсоснабжающие организации, а также непосредственные потребители жилищно-коммунальных услуг. Вследствие этого особенности развития проектного управления в сфере ЖКХ, прежде всего, сопряжены со спецификой инфраструктурных отраслей. Именно инфраструктура выступает фундаментом формирования, так называемого, «социального накладного капитала», одной из функций которого является увеличение темпов экономического роста за счет роста производства общественных товаров и услуг.

3. Развитие проектного менеджмента в сфере ЖКХ региона позволит сосредоточить внимание на региональном уровне на мероприятиях по созданию конкурентной среды на рынке услуг. Эти действия приведут к повышению качества жилищно-коммунальных услуг, совершенствуют тарифную политику, тем самым повысят платежеспособность населения, позволят поддержать инициативу граждан, внедрить прибор учета в системах теплоснабжения, позволит получить ясную картину потерь и наладить правильный учет. В целом без качественной и четко выстроенной системы проектного управления жилищным фондом, наличия соответствующей нормативно-правовой базы, отвечающей интересам всех сторон, представленных на рынке жилищно-коммунальных услуг, вопросы резерва качества услуг будут занимать центральное место при выборе способов управления жилищным фондом.

**Практическая значимость исследования** заключается в возможности использования теоретических положений, разработанных методических рекомендаций и практических предложений по решению проблем, связанных с развитием проектного управления в сфере ЖКХ Белгородской области.

**Апробация результатов исследования.** Основные результаты исследования, теоретические положения, практические предложения и рекомендации автором в публикациях<sup>7</sup>.

**Структуру магистерской диссертации** составляют введение, три раздела, заключение, список источников и литературы, приложения.

## **РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В СФЕРЕ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА**

В настоящее время качество функционирования ЖКХ, как важнейшей сферы социально-экономической структуры общества, на базе равноправного существования всех форм собственности позволяет создать поле качества экономических отношений собственников услуг жилищно-коммунальной сферы и сетевую среду для реализации принципов социально-ориентированной рыночной экономики.

Необходимо отметить, что сохранение нерыночного характера жилищно-коммунальных услуг в современных рыночных условиях, выступает сдерживающим фактором привлечения инвестиций в отрасль и дальнейшего развития предприятий, что ведет к снижению их конкурентоспособности, потери качества оказываемых ими услуг. В связи с этим возникает необходимость разработки системного подхода к управлению инвестициями в жилищно-коммунальное хозяйство с целью повышения инвестиционной привлекательности региона и предприятий отрасли, их конкурентоспособности и качества оказываемых ими услуг. Это, в соответствии с современными тенденциями развития ЖКХ и государственного управления, возможно посредством использования инструментария проектного менеджмента.

Являясь эффективным инструментом, управление проектами на сегодняшний день помогает достаточно быстро перейти от неконтролируемого и спонтанного развития к плановому и целенаправленному развитию от несогласованных программ и проектов, используя проектно-

---

<sup>7</sup>Севидова Л. П. Анализ состояния и проблемного развития жилищно-коммунального комплекса Белгородской области в разрезе проектного подхода // Средние и малые города приграничных районов. 2017. С. 186-190.

Севидова Л.П. Необходимость реформирования сферы жилищно-коммунального хозяйства и ее влияние на развитие города // Средние и малые города приграничных районов. 2017. С. 190-196.

ориентированные организации к проектно-ориентированному обществу в целом как развивающимся большим системам. Это признанный во всем мире вид профессиональной управленческой деятельности, методология и средства которой широко используются во всех сферах хозяйственной жизни субъектов рынка, и, в том числе в таких сферах региональной экономики как ЖКХ.

Стремительное развитие профессионального управления проектами сделало его мощным инструментом в процессе создания новых продуктов и услуг, но и важным элементом в процессе проведения целенаправленных изменений в рамках различных компаний, организаций, целых социально-экономических и организационных систем<sup>8</sup>.

Сегодня управление при помощи проектов предполагает создание полной модели проектных процессов: не только календарное планирование работ, но и управление стоимостью и ресурсами по проекту (распределение людских и материальных ресурсов между работами, разрешение конфликтов, возникающих в результате конкуренции между различными работами за один и тот же ресурс, оценку постоянных и переменных затрат по отдельным работам, этапам проекта, а также по всему проекту в целом), а также оценку рисков, причем применительно как к отдельному проекту, так и к совокупности проектов (выполняется консолидация проектов)<sup>9</sup>.

Необходимо отметить, что эффективная реализация связанных между собой проектов позволит ставить глобальные цели и достигать серьезных показателей государственных программ и стратегий социально-экономического развития регионов. В связи с чем в России возникла потребность в реализации принципов проектного управления в государственном секторе при переходе страны на программно-целевой принцип бюджетного планирования. Данный факт обусловлен модернизацией экономики, реализацией инфраструктурных и инновационных проектов, развитием территориальных кластеров. Значимость проектного управления состоит в том, что оно обеспечивает детализацию и прозрачность хозяйственной деятельности, позволяет повысить качество ожидаемых результатов, уровень межведомственного взаимодействия.

Проектное управление получило свое признание во всем мире и стало весьма значимым управленческим инструментом в развитии экономики. Всегда полезно знать историю развития вопроса, опыт становления, его сильные и слабые стороны, чтобы как можно эффективнее использовать данный инструмент в развитии Российской экономики. Исследуя ретроспективу возникновения, построения логики, методов проектного управления, мы обнаружили, что в Китае оно берет свое начало с момента строительства величайших сооружений в мире - Великой Китайской стены, Великого канала и Запретного города (Гугун). В 60-х годах XX века здесь стали пользоваться методом Критического пути, Programme Evaluation and Review Techniques (PERT), и Graphical Evaluation and Review Techniques (GERT). На развитие проектного управления, безусловно, повлияли процессы, которые на тот момент происходили в оборонной отрасли, аэрокосмической сфере, в целом науке страны, что в дальнейшем могло позволить стать высокотехнологичным и конкурентоспособным государством<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup>Воропаев В.И., Секлетова Г.И. Системное представление «Управления проектами» // Сборник трудов международного симпозиума. М., 2009. С. 71-77.

<sup>9</sup>Магушкин Э.Г. Организационно-экономическое обеспечение проектов развития государственных предприятий. дисс. ... канд. эконом. наук. СПб., 2010. С. 32.

<sup>10</sup>Багдасарьян И.С. Экономический рост: факторы эффективного развития. Пенза, 2017. С. 31-32.

Министерство экономики, торговли и промышленности Японии (METI) и ENAA еще в 1999 году проанализировало и представило к формализации теоретические знания и практику проектного менеджмента, который уже в те годы широко использовался на японских предприятиях. Мощный промышленный рынок был обусловлен единым сводом знаний в данной области, ясным, однозначным пониманием процесса всеми его участниками. Вслед за Японией страны, входящие в конгломерат Азиатских тигров, смогли всего за несколько десятилетий превратиться в передовые государства Азии.

Анализируя рейтинг электронного правительства ООН, мы выяснили, что сегодня азиатский бриллиант Сингапур является одним из лидеров по эффективности работы правительства и занимает по данному критерию 4-е место, тогда как Россия пока находится на 35-м месте<sup>11</sup>. Это и другие достижения Сингапура обусловлены внедрением бимодального управления<sup>12</sup>.

«Государственные проектные офисы нацелены на эффективность деятельности Секретариата Правительства Индии, Группы при премьер-министре Малайзии, что в свою очередь обеспечивает успешную реализацию реформ и повышение эффективности управления в этих странах.

Исследуя европейскую практику внедрения проектного управления Франции, Канады, Великобритании, мы обнаружили, что именно в Лондоне, в английской государственной системе управления функционирует так называемый Центр Крупных Проектов, который вовлечен на всем жизненном цикле проекта от одобрения на стадии инициации до контроля на всем его протяжении»<sup>13</sup>.

Примерами офисов государственных реформ являются Генеральная дирекция модернизации государства во Франции, Офис управления и бюджетирования при Президенте США, Агентство управления крупными проектами Канады. Здесь наблюдается положительное влияние внедрения проектного офиса на большинство бизнес-процессов, которое выражается в значительном снижении затрат на управление проектами, появляется независимый и объективный источник информации в рамках проведения проекта, а также обеспечение его реализации в соответствии со стратегией компании.

Именно поэтому проектный офис является действенным инструментом, который способен повысить эффективность создания и инвестиционного проекта и его внедрение.

Анализ литературных источников показал, что программно-целевое управление активно формировалось еще в СССР, но теория и практика занимались преимущественно управлением проектами в части их разработки и реализации, а сам проектный подход фактически не рассматривался в качестве способа управления хозяйствующими субъектами. Тем не менее,

---

<sup>11</sup> Рейтинг электронного правительства ООН 2016 – UNE-Government Survey 2016. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government> (дата обращения: 29.10.2017).

<sup>12</sup> Хамидулин В.С., Дремин С.В. Опыт Сингапура по внедрению проектного управления в деятельность государственных учреждений. URL: <https://zenodo.org/record/165750#.WUK66tSLSt8> (дата обращения: 1.11.2017).

<sup>13</sup> Багдасарьян И.С. Экономический рост: факторы эффективного развития. Пенза, 2017. С. 31-32.

сегодня прежний опыт выступает основой для проектного управления и имеет значительный вес<sup>14</sup>.

И внутренние факторы, и внешнее конкурентное давление на современную социально-экономическую ситуацию России, стали значимым условием для внедрения проектного управления.

Толчком для перехода к данному виду управления явился кризис идей, поддержка и реализация не самых приоритетных проектов, вследствие чего достигаются цели более тактические, нежели стратегические. Среди прочих неблагоприятных причин упоминаются несоблюдение сроков и бюджетов реализующихся проектов, неэффективное использование ресурсов, как человеческих, так и материальных, недостаток мотивации<sup>15</sup>. Совокупность вышеизложенного стало стимулом для применения проектного управления в государственном секторе и является уникальным и наиболее эффективным инструментом, позволяющим достигать поставленных целей при ограниченных ресурсах, оптимизировать деятельность рабочих групп и распределять ответственность каждого члена проекта за его реализацию.

Международная ассоциация управления проектами (IPMI) утверждает, что на практике использование методологии и инструментов проектного управления экономит от 20-30% времени и 15-20% затрачиваемых средств. Надежды на внедрение проектно-целевого подхода связаны не только с усилением экономики страны, здесь важен и момент доверия населения, представителей бизнеса к Правительству и его политике. Проектное управление предусматривает прозрачность бюджета проекта, благодаря постоянной отчётности в реальном времени, а это еще один элемент механизма борьбы с коррупцией.

В 2016 году Президент и Правительство России для повышения эффективности системы государственного управления инициировали переход от традиционной работы по поручениям к более современному и гибкому проектному управлению. Для эффективной реализации данного вида управления был создан проектный офис Правительства России (Федеральный проектный офис), который представляет Департамент проектной деятельности Аппарата Правительства Российской Федерации.

В его сфере деятельности находится выявление наиболее важных социальных и экономических программ и проектов по 11 направлениям: здравоохранение, образование, ипотека и арендное жильё, ЖКХ и городская среда, международная кооперация и экспорт, производительность труда, малый бизнес и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы, реформа контрольной и надзорной деятельности, безопасные и качественные дороги, моногорода, экология. Помимо этого проектный офис сопровождает их реализацию, оказывает поддержку другим государственным структурам при реализации новых инициатив<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Кожевников С.А. Проектное управление как инструмент повышения эффективности деятельности органов государственной исполнительной власти // Вопросы территориального развития. 2016. № 5 (35). С. 2.

<sup>15</sup> Сафонова О.Н. Внедрение методов проектного управления – ключевой инструмент повышения эффективности государственного сектора // Управление проектами. М., 2015. № 4. С. 54-59.

<sup>16</sup> Багдасарьян И.С. Экономический рост: факторы эффективного развития. Пенза, 2017. С. 34.

Для поступательного внедрения проектного управления в жизнедеятельность страны было разработано его нормативно-правовое обеспечение, в связи с чем уже сегодня Министерство экономического развития Российской Федерации предлагает для органов исполнительной власти ряд методических рекомендаций. Агентство стратегических инициатив, созданное Правительством РФ для реализации комплекса мер в экономической и социальной сферах, также усилило интерес к проектному менеджменту и разработало методические рекомендации по применению проектного управления при решении задач улучшения инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации. Руководители регионов были приглашены к активному обсуждению методик, практик, положительного опыта внедрения проектного управления в государственном секторе.

На федеральном уровне российские министерства и ведомства переходят на проектный подход в своей деятельности, хотя многие используют его уже давно. Преимущество проектного управления состоит в том, что оно позволяет повысить качество получаемых результатов, сократить сроки их достижения, способствует повышению уровня качества межведомственного взаимодействия.

Особенности развития проектного управления в сфере ЖКХ, прежде всего, связаны со спецификой деятельности предприятий данной сферы. Итак, следует отметить, что ЖКХ относится к инфраструктурным отраслям экономики. Именно инфраструктура с точки зрения выступает фундаментом формирования, так называемого, «социального накладного капитала», одной из функций которого является увеличение темпов экономического роста за счет роста производства общественных товаров и услуг.

В сфере ЖКХ ресурсоснабжающие организации относятся к естественным локальным монополиям. В рамках классического подхода в экономической теории монополизация отрасли мешает развитию производительных сил, негативно влияет на конкуренцию, ведет к необоснованному завышению цен на производимую монополистом продукцию. Поэтому, с данной точки зрения, монополии не просто вредят инновационному развитию, а не могут быть связанными с инновациями, так как инновационное развитие разрушает монополию. Однако, австрийский и американский экономист Й.А. Шумпертер предположил, что существуют определенные обстоятельства, когда монополия может не просто стимулировать действующие инновационные процессы, а даже выступать в роли инициатора этих процессов. Такие монополии Й.А. Шумпертер назвал эффективными. Основная черта эффективной монополии заключается в том, что ее инновационная деятельность служит интересам общества. Учитывая тот факт, что монополии, как правило, обладают большим объемом материально-технических и финансовых ресурсов, они могут выступать инициаторами прорывных инновационных проектов, которые не могут быть реализованы частными компаниями в силу крайне значительных сроков окупаемости и невозможности финансирования данных проектов в столь значительном промежутке времени за счет собственных или привлеченных ресурсов. Поэтому естественный монополизм в отрасли ЖКХ можно рассматривать не как препятствие инновационному процессу, а как возможность для реализации крупномасштабных инновационных проектов, способных изменить отрасль на институциональном уровне и запустить инновационные процессы в смежных отраслях экономики<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Заляев Р.Ф. Инновации как фактор устойчивого развития ЖКХ // Синергия Наук. 2017. № 15. С. 276.

В сущности, ЖКХ в современных условиях представляет собой особую отрасль экономической деятельности, где взаимодействуют субъекты сферы ЖКХ – органы государственного управления, органы местного, муниципального и регионального управления, управляющие организации, ресурсоснабжающие организации, а также непосредственные потребители жилищно-коммунальных услуг. Такое определение полностью соотносится с определением ЖКХ, данное в Стратегии развития ЖКХ в Российской Федерации на период до 2020 г. (далее – Стратегии-2020)<sup>18</sup>, как базовой отрасли российской экономики, обеспечивающей население жизненно-важными услугами, а промышленность – необходимой инженерной инфраструктурой.

Необходимо отметить, что развитие по-разному будет определяться для различных субъектов жилищно-коммунальной сферы, объединенных одной целью – обеспечение качественного оказания услуг потребителям, что приведет к повышению качества жизни населения в целом.

Ресурсоснабжающие организации (далее – РСО) осуществляют производство и поставку коммунальных ресурсов. В дальнейшем на этапе оказания услуг коммунальные ресурсы преобразуются в коммунальные услуги. РСО приходится сталкиваться с комплексом проблем как финансового, так и организационного характера, такими как проблемы планирования и эффективного управления, энергосбережения, управление финансовыми потоками, управление персоналом и ключевой проблемой является образовавшаяся задолженность населения и юридических лиц за оказанные услуги ЖКХ.

В целом, можно определить следующие проблемы РСО, решение которых кроется в выборе инновационного пути развития подотрасли:

1) Несмотря на реформы в жилищно-коммунальной сфере, которые ведут к институциональным изменениям, а также постепенному изменению принципу финансирования, негативные тенденции, выражающиеся в использовании инструментов политики количественного роста (стремлении увеличению тарифов) вместо качественной реорганизации, до настоящего времени продолжают оказывать основополагающее влияние на отрасль;

2) Убыточность многих РСО и большой процент износа основных фондов являются препятствием для инвестиций, так как сроки окупаемости в условиях ограничения тарифной составляющей не укладываются в допустимые для инвестиционного анализа границы;

3) Рост тарифов отражает не столько объективные экономические процессы, сколько отсутствие стимулов, к поиску инновационных механизмов хозяйствования.

В связи с вышеизложенным, сущность инноваций для РСО ЖКХ будет проявляться в повышении энергоэффективности и экологической безопасности (рациональном природопользовании), повышении качества управления сферой, увеличении доли автоматизированных процессов и обеспечении полной прозрачности тарифообразования.

---

<sup>18</sup> Об утверждении Стратегии развития жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации на период до 2020 года : Правительство РФ от 26 января 2016 года № 80-р // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Версия Проф.» Разд. «Законодательство».

Необходимо отметить, что в настоящее время государство мотивировано в реализации именно проектов государственно-частного партнерства. Связано это с тем, что посредством их реализации улучшаются качественные характеристики оказываемых услуг при уменьшении стоимости, привлекаются дополнительные финансовые средства из сторонних источников с целью развития приоритетных направлений в жилищно-коммунальной сфере. В Стратегии-2020 отмечено, что концессионные соглашения, которые являются одной из форм государственно-частного партнерства, могут быть использованы в целях обеспечения модернизации инвестиционно непривлекательных объектов ЖКХ. В настоящее время в России созданы правовые механизмы для привлечения частных инвестиций в жилищно-коммунальную сферу, что и явилось одной из причин положительной динамики количества проектов государственно-частного партнерства в жилищно-коммунальной сфере.

«Во-первых, если рассматривать в целом опыт государственно-частного партнерства в России, то концессия является наиболее распространенной формой, применение которой имеет ряд преимуществ перед другими формами государственно-частного партнерства. Основное преимущество заключается в том, что в условиях действия концессионных соглашений минимизируются государственные расходы, увеличивается приток средств для финансирования отрасли со стороны частных инвесторов, развивается конкуренция, решаются системные проблемы ЖКХ и существует практика раздела рисков проектов как в жилищно-коммунальной, так и в других сферах.

Во-вторых, по данным на 2016 г. сейчас реализуются порядка 2200 проектов государственно-частного партнерства в форме концессионного соглашения.

В-третьих, если рассматривать по сферам реализации проектов государственно-частного партнерства, то 84% всех проектов государственно-частного партнерства, реализуемых в 2016 г. в России приходилось на коммунально-энергетическую сферу»<sup>19</sup>.

Реализация проектов государственно-частного партнерства в инновационной сфере и реализация проектов государственно-частного партнерства в сфере ЖКХ при участии инновационной составляющей – это разные категории. В так называемую, исключительно инновационную сферу входят проекты, связанные с развитием образовательных услуг, нанотехнологий, исследований космоса, различных типов энергетики и т.д., то есть это проекты, имеющие в своей основе инфраструктуру, обусловленную инновационной деятельностью предприятия (например, научно-исследовательский институт) и целью таких проектов является социально-экономическая эффективность инновационного проекта.

Реализация государственно-частного партнерства в сфере ЖКХ при участии инновационной составляющей подразумевает использование уже сложившейся инфраструктуры ЖКХ, ее совершенствование, однако, результатом будет являться социально-экономическая эффективность проекта в жилищно-коммунальной отрасли.

В целом, суммируя все вышеописанное, следует еще раз отметить, что для развития в современных условиях ЖКХ необходимо эффективное проектное управление. При этом проект должен рассматриваться как уникальная совокупность скоординированных действий (работ) с определенными точками начала и окончания, предпринятая индивидуумом или организацией

---

<sup>19</sup> Исследование «Государственно-частное партнерство в России 2016–2017: текущее состояние и тренды, рейтинг регионов». М., 2016. С. 19-20.

для достижения определенных целей с установленными сроками, затратами и параметрами выполнения<sup>20</sup>. Содержание проекта включает, четкие цели и задачи, основные результаты, критерии оценки завершенности работ.

Управление проектом идеально подходит для развития предприятий сферы ЖКХ, где необходимы подотчетность, гибкость, инновации и постоянное усовершенствование<sup>21</sup>.

Управление проектами – это область менеджмента, охватывающая те сферы производственной деятельности, в которых создание продукта или услуги реализуется как уникальный комплекс взаимосвязанных целенаправленных мероприятий при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемого результата<sup>22</sup>.

В качестве субъектов управления рассматриваются активные участники проекта, взаимодействующие при выработке и принятии управленческих решений. К ним относятся:

- управленческий аппарат заказчика проекта, включая все необходимые подразделения и организации, представляющие различные роли заказчика (например, инвестор, функциональный заказчик, генеральный заказчик и др.);

- управленческий аппарат исполнителя (или исполнителей) проекта, включая все необходимые подразделения и организации, представляющие различные роли исполнителя (например, генеральный подрядчик, генеральный системный интегратор, подрядчик, субподрядчик, поставщик и др.);

- команды проектов (группы управления, рабочие группы) -специализированные организационные структуры, создаваемые на время выполнения проектов и включающие управленческий и технический персонал, выделяемый заказчиком и исполнителями для выполнения проектов<sup>23</sup>.

Процессы управления проектом осуществляются на всех стадиях жизненного цикла проекта и могут быть классифицированы по двум следующим основаниям - по области применения (области знаний) и по целевому результату (фазы управления). К областям знаний в проекте относится управление содержанием и границами проекта, управление проектом по временным и стоимостным параметрам, управление качеством, отклонениями и др.<sup>24</sup>

Под фазой процесса управления понимается совокупность мероприятий (процессов), обеспечивающих достижение одного из следующих результатов:

- санкционирование начала проекта или очередной стадии его жизненного цикла – инициализация;

- определение наилучшего способа действий для достижения целей стадии жизненного цикла проекта с учетом складывающейся обстановки – планирование;

---

<sup>20</sup>Толб А.С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. М., 2013. С. 119.

<sup>21</sup> Колесникова Л.А. Предпринимательство и малый бизнес в современном государстве: управление развитием. М., 2011. С. 56.

<sup>22</sup> Мазур И.И. Управление проектами. М., 2011. С. 209.

<sup>23</sup> Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов. М., 2011. С. 119.

<sup>24</sup> Мазур И.И. Управление проектами. М., 2011. С. 220.

- реализация плана стадии жизненного цикла проекта (от выдачи задания до получения результата) - выполнение;

- выявление фактов отклонения фактического выполнения стадии жизненного цикла проекта от запланированного и принятие корректирующих действий - контроль;

- завершение и закрытие проекта или стадии жизненного цикла проекта - завершение<sup>25</sup>.

Для успешного управления проектами на предприятиях в сфере ЖКХ используются следующие функции:

- управление предметной областью проекта необходимо для контроля над содержанием проекта, его целями;

- управление качеством применяется для контроля соответствия результатов проекта требованиям и стандартам;

- управление временем необходимо всегда, так как время – один из основных ресурсов проекта, который невозможно накопить и восполнить;

- управление бюджетом проекта, так как финансовые средства – еще один важнейший ресурс проекта;

- управление персоналом требуется, если в проекте занято достаточное количество персонала и требуется работа по подбору и обучению его для выполнения работ проекта, если же проект реализуется силами небольшого по численности и слаженного персонала предприятия, то возможно управление персоналом и не потребуется;

- управление коммуникациями требуется в любом проекте, так как проектирует информационные потоки и планирует документооборот между участниками проекта и внутри команды проекта;

- управление рисками необходимо в малых и средних проектах для снижения уровня неопределенности проекта.<sup>26</sup>

Преимущество разработки стандартных планов управления проектами для предприятий в сфере ЖКХ заключается в стандартизации подходов, сокращении времени на подготовку документации проекта. Наиболее актуальными организационными инструментами управления проектами в ЖКХ являются:

- сетевой график проекта. Сетевой график проекта – это инструмент, используемый для планирования, составления расписания и мониторинга хода выполнения проекта. Сетевой план разрабатывается на основе информации, собранной для структуризации работ и представляет графическую схему последовательности работ по проекту. Сетевой график отражает операции проекта, которые необходимо выполнить, логическую последовательность и взаимосвязи этих

---

<sup>25</sup>Лапыгин Ю.Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. М., 2012. С. 129.

<sup>26</sup>Павлова О. А. Проектное управление: новый подход к старым проблемам // Интеллектуально-инновационное развитие региона. 2012. № 1. С. 45-52.

операций и, в большинстве случаев, время начала и окончания самой продолжительной цепочки операций - критический путь<sup>27</sup>;

- матрица разделения административных задач управления проектом;
- календарное планирование работ проекта;
- информационно-технологические модели процессов управления проектом (ИТМ).

Одной из важных проблем, от решения которой зависит эффективность проектного управления в целом, является проблема оценки деятельности функционального исполнителя в системе проектного управления. В большинстве своем системы проектного управления характеризуются тем, что функциональный исполнитель подчинен, по меньшей мере, двум руководителям: функциональному руководителю и руководителю проекта. Если функциональному руководителю исполнитель подчинен постоянно, то руководителю проекта – временно, на период выполнения работ, связанных с реализацией данного проекта. Во многих случаях исполнитель одновременно принимает участие в нескольких проектах, в связи, с чем оказывается в подчинении одновременно у многих руководителей. Проблема оценки результатов деятельности и потенциала отдельных исполнителей становится крайне затруднительной и возникает практически в тех случаях, когда заканчивается проект, или когда руководитель проекта собирается повысить работника по службе<sup>28</sup>.

Системы проектного управления, будучи ориентированы на конечную цель - выполнение проекта, способствуют:

- сокращению сроков его выполнения;
- повышению оперативности решения текущих вопросов, связанных с ходом выполнения проекта;
- более сбалансированной увязке программы работ с ресурсными возможностями фирмы;
- экономии ресурсов, а также более объективной оценке деятельности отдельных специалистов.

Возникающие в условиях системы проектного управления сложности, обусловленные матричным принципом организации управления и двойственным характером подчиненности исполнителей, выдвигают ряд проблем, требующих решения. Однако указанные трудности полностью нейтрализуются, как показывает опыт эксплуатации систем проектного управления, и окупаются благодаря перечисленным выше достоинствам<sup>29</sup>.

Этот тип структур управления широко используется при выполнении крупных строительных программ и проектов, требующих привлечения широкого круга специалистов различного профиля. В этой связи может создаться впечатление, что проектное управление как организационная форма управления применимо только для этих типов проектов. На самом же

---

<sup>27</sup> Разу М. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». М., 2011. С. 87.

<sup>28</sup> Толб А.С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. М., 2013. С. 49.

<sup>29</sup> Богданов В. В. Управление проектами. СПб., 2012. С. 230.

деле все основные принципы формирования и эксплуатации систем проектного управления вполне пригодны и для управления малыми проектами. Руководитель проекта в этих структурах включается в работу уже на предпроектной стадии при технико-экономическом обосновании проекта, участвует в оценке наиболее рационального варианта проекта, в выборе подрядчиков, организации финансирования, подписании контракта, и это позволяет им детально ознакомиться с проектом<sup>30</sup>.

Методы проектного управления зависят от типа проекта, характера организационной структуры и специализации фирмы. Несмотря на разнообразие методов проектного управления, в них можно выделить достаточно общие, характерные для этих систем управления принципы, такие, как:

- необходимость подчинения каждого члена проектной группы лишь одному руководителю более высокого звена управления;
- соблюдение норм управляемости, то есть нормативного числа подчиненных, которыми может эффективно управлять руководитель (рациональная норма управляемости для систем проектного управления принимается в пределах 6 - 8 чел.);
- открытое обсуждение новых идей и предложений;
- рациональное распределение ответственности между уровнями иерархии управления, а также между руководителями и исполнителями на каждом уровне иерархии проектного управления<sup>31</sup>.

Для выполнения проектов создаются проектные группы, имеющие трехуровневую структуру, а для крупных проектов создаются проектные группы с еще более сложной иерархической структурой, в которой руководители промежуточных звеньев могут быть специализированы:

- по функциональному признаку (например, по функциям проектирования, планирования);
- по предметному признаку (специальным разделам проекта или специальным видам работ);
- по территориальному признаку<sup>32</sup>.

Характер взаимодействия руководителя проекта с членами проектной группы во многом зависит от размера проекта. При выполнении малых проектов создается проектная группа в составе 6 - 8 человек. В таких группах взаимодействие обычно осуществляется в установленной форме, без документированных инструкций и распоряжений. При этом малые размеры проекта позволяют руководителю взаимодействовать непосредственно с каждым членом проектной

---

<sup>30</sup> Лапыгин Ю.Н. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности. М., 2012. С. 149.

<sup>31</sup> Мазур И.И. Управление проектами. М., 2011. С. 223.

<sup>32</sup> Толб А.С. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. М., 2013. С. 132.

группы. Взаимодействие руководителя проекта с подчиненными в таких группах осуществляется на основе документированной информации в виде распоряжений, инструкций и поручений<sup>33</sup>.

В целом, подводя итоги по данному разделу, можно сделать следующие выводы: во-первых, в настоящее время именно проектное управление помогает достаточно быстро перейти от неконтролируемого и спонтанного развития к плановому и целенаправленному развитию от несогласованных программ и проектов, используя проектно-ориентированные организации к проектно-ориентированному обществу в целом как развивающимся большим системам. Это признанный во всем мире вид профессиональной управленческой деятельности, методология и средства которой широко используются во всех сферах хозяйственной жизни субъектов рынка, и, в том числе в таких сферах региональной экономики как ЖКХ.

Во-вторых, продолжающаяся реформа в сфере ЖКХ проходит параллельно с реформированием межбюджетных отношений, поэтому первоочередной задачей власти на региональном уровне должно стать активное содействие процессу формирования социально ориентированной рыночной экономики и одновременное возвращение их в экономику в качестве ключевого субъекта управления. При этом проектное управление может стать инструментом, который обеспечит активизацию и рост реального сектора экономики, включая жилищно-коммунальное хозяйство, и будет способствовать повышению экономической безопасности территории, конкурентоспособности предприятий и росту уровня благосостояния населения.

В-третьих, для отрасли ЖКХ крайне важными являются инновационные проекты, которые стимулируют возникновение и развитие других инновационных проектов, создавая, так называемую инфраструктуру для развития инноваций в отрасли. Одним из таких проектов в России является ГИС ЖКХ, так как он увеличивает степень прозрачности отрасли и ведет к информационной открытости всех субъектов рынка, что является одним из главных факторов для развития государственно-частного партнерства в отрасли.

---

<sup>33</sup> Менеджмент в малом бизнесе / Под ред. А.В. Орлова. М., 2011. С. 88.

## **РАЗДЕЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В СФЕРЕ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

Жилищно-коммунальное хозяйство, как уже подчеркивалось, является одной из базовых отраслей российской экономики, обеспечивающая население жизненно важными услугами, а промышленность – необходимой инженерной инфраструктурой.

В целом в РФ годовой оборот в сфере ЖКХ превышает 4,1 трлн. рублей, это более 5,7% валового внутреннего продукта. При этом следует отметить, что, будучи достаточно сложной, неравномерно развитой системой, ЖКХ представляет собой достаточно сложный для управления объект. Вследствие этого повышается значимость разработки действенного управленческого инструментария, в частности совершенствования подходов к управлению проектами в сфере ЖКХ, особенно на региональном уровне.

Необходимо отметить, что в настоящее время можно выделить достаточно много проблем в данной сфере хозяйствования.

Так, «согласно опросу, проведенному в мае 2015 года, большинство граждан (55 процентов) считает несправедливой сумму, которую они платят за коммунальные услуги, 63 процента опрошенных назвали стоимость коммунальных услуг завышенной, при этом более других ощущают дороговизну жилищно-коммунальных услуг жители небольших городов с населением от 50 до 100 тыс. человек (75 процентов). При этом 83 процента респондентов положительно относятся к установке приборов учета. В целях снижения общего платежа за потребленные коммунальные ресурсы подавляющее большинство опрошенных (71 процент) уже установили приборы учета потребления воды»<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Об утверждении Стратегии развития жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации на период до 2020 года : Постановление Правительства РФ от 26 января 2016 года № 80-р // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Версия Проф.» Разд. «Законодательство».

С другой стороны, «по данным Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека, только 62,1 процента населения в России потребляют качественную воду. В сфере водоснабжения до нормативного уровня очищается только 55,5 процента воды, подаваемой в сети, а в сфере водоотведения и очистки сточных вод до нормативного уровня очищается только 45 процентов сточных вод. Перебои с подачей горячей воды имеют 48 процентов населения, холодной воды - 42 процента населения, электроэнергии – 28 процентов населения. Вместе с тем, по данным исследований, проведенных в мае 2015 года, уже более половины респондентов стали удовлетворительно оценивать качество коммунальных услуг, а 12 процентов опрошенных отметили улучшение их качества, преимущественно это жители малых городов (20 процентов) и сел (15 процентов)»<sup>35</sup>.

Согласно опросу, проведенному Всероссийским центром изучения общественного мнения в 2015 году, «наибольшая неудовлетворенность граждан связана с антисанитарным состоянием лестниц и нерегулярной уборкой подъезда (38 процентов), плохим состоянием крыш, стен и потолков (36 процентов), прогнившими и неисправными водопроводными и канализационными трубами (33 процента), антисанитарным состоянием подвалов (27 процентов), неисправностью дверей, оконных рам, балконов (24 процента), частыми поломками лифтов (11 процентов)»<sup>36</sup>.

«По экспертным оценкам, ежегодные инвестиционные потребности коммунального сектора составляют не менее 500 млрд. рублей (более 200 млрд. рублей – инвестиции в сферу теплоснабжения, более 100 млрд. рублей – инвестиции в сферу водоснабжения, более 100 млрд. рублей – инвестиции в сферу водоотведения). При этом сфера жилищно-коммунального хозяйства

---

<sup>35</sup> Об утверждении Стратегии развития жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации на период до 2020 года: Постановление Правительства РФ от 26 января 2016 года № 80-р // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Версия Проф.» Разд. «Законодательство».

<sup>36</sup> Исследование Всероссийского центра изучения общественного мнения проблем ЖКХ. URL: <https://wciom.ru/> (дата обращения: 20.11.2017).

имеет огромный потенциал повышения эффективности, который, по экспертным оценкам, достигает 40 процентов, но использовать его возможно только при условии притока инвестиций и применения наиболее эффективных технологий»<sup>37</sup>.

Говоря о Белгородской области, следует отметить, что реформирование и модернизация ЖКХ является приоритетным направлением социально-экономического развития региона. Одними из важных направлений развития отрасли являются улучшение комфортности жилья граждан, обеспечение качественного содержания и ремонта жилого фонда региона.

В сущности, ЖКХ Белгородской области представляет многоотраслевой хозяйственный комплекс, в котором сосредоточено около 30% всех основных фондов области и который включает все необходимые для жизнедеятельности населения виды услуг.

В Белгородской области проводится активная последовательная экономическая политика на основе системного подхода в решении актуальных задач и конструктивного сотрудничества с региональными бизнес-структурами и населением в сфере ЖКХ. Развитие данной сферы хозяйствования осуществляется в рамках Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года<sup>38</sup>. К числу основных целей развития ЖКХ Белгородской области можно отнести:

- создание условий для безопасного и комфортного проживания граждан;
- обеспечение качества и надежности предоставления жилищно-коммунальных услуг;
- повышение эффективности функционирования и обеспечение устойчивого развития сферы ЖКХ на базе современных технологий.

---

<sup>37</sup> Дронов С.Е., Астахов К.В. Модель повышения эффективности реализации региональной политики в сфере ЖКХ посредством развития института общественного контроля // Социально-экономические явления и процессы. 2015. № 3. С. 22.

<sup>38</sup> О Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года: Постановление Правительства Белгородской области от 25 января 2010 г. № 27-пп // Белгородские известия. – 2010. – № 31.

Жилищная политика, проводимая правительством области, направлена на создание условий для обеспечения всех категорий населения доступным, качественным и благоустроенным жильем. В рамках уже упомянутых выше Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года<sup>39</sup> и в соответствии со Стратегией развития жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации на период до 2020 года<sup>40</sup>, а также Государственной программы Белгородской области «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами жителей Белгородской области на 2014-2020 годы»<sup>41</sup> разработаны и реализуются мероприятия, направленные на создание оптимальных условий для развития жилищного строительства, и в первую очередь для строительства индивидуального жилья, которое определено как приоритетное.

В сущности, решение жилищной проблемы является одним из основных направлений реализации Программы улучшения качества жизни населения области. Связано это с тем, что наличие собственного благоустроенного жилья является одной из базовых ценностей человеческого существования, обеспечивающей здоровье нации, формирование семьи и сохранение семейных ценностей, стабилизацию и положительное развитие демографической ситуации, создание основ солидарного общества. Это источник уверенности людей в завтрашнем дне и опора стабильности в обществе. Также следует учитывать тот факт, что строительство жилья является точкой роста экономики государства, залогом его эффективного развития, как в экономическом, так и в социальном плане.

---

<sup>39</sup> О Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года: Постановление правительства Белгородской области от 25 января 2010 г. № 27-пп // Белгородские известия. – 2010. – № 31.

<sup>40</sup> Об утверждении Стратегии развития жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации на период до 2020 года: Постановление Правительства РФ от 26 января 2016 года № 80-р // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Версия Проф.» Разд. «Законодательство».

<sup>41</sup> Об обеспечении доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами жителей Белгородской области на 2014-2020 годы: Постановление правительства Белгородской области от 28 октября 2013 г. № 441-пп // Справочно-правовая система «Консультант плюс». Информ. банк «Версия Проф.» Разд. «Законодательство».

Государственная поддержка жилищного строительства на территории региона осуществляется по трем направлениям: предоставление земельных участков застройщикам; инженерное обеспечение микрорайонов массовой индивидуальной застройки и строительство подъездов к ним; финансово-кредитная поддержка застройщиков. В настоящее время в области создана необходимая нормативная и законодательная база, действует структура управления индивидуальным жилищным строительством, составлен реестр земель, предназначенных для размещения индивидуального жилищного строительства, определены землепользователи.

Однако, следует отметить, тот факт, что за последние годы прослеживается отрицательная тенденция по показателю «ввод в действие жилых домов» (табл. 1).

Таблица 1

Строительство жилья в Белгородской области в 2014-2016 гг.

Показатели	Годы			Изменения 2016/2014	
	2014	2015	2016	В сумме	В %
Ввод в действие жилых домов, тыс.кв.м	1470,2	1554,9	1350,1	-120,1	08,2
Темп роста к предыдущему году, %	90,4	105,8	86,8	-3,6	-3,9
в том числе:					
населением за счет собственных и заемных средств, тыс.кв.м	1079,8	1251,2	1140,3	60,5	5,6
темп роста к предыдущему году, %	110,1	116,0	91,1	-19	-17,3
Удельный вес жилых домов, построенных населением за счет собственных и заемных средств, в общем вводе жилых домов, %	73,4	80,5	84,5	11,1	-

В 2016 году построено и сдано в эксплуатацию 1350,1 тыс. кв. м. Доля жилищного строительства населением в общем вводе составила 84,5% (в 2015 году - 80,5%). По объему введенного жилья в расчете на 1000 жителей область занимает 3 место среди регионов ЦФО.

В Белгородской области жилой фонд составляет более 2985 домов, общей площадью более 28301721.82 м<sup>2</sup>, в которых зарегистрировано более 478549 человек.

В сущности, отрицательная динамика присуща показателям, характеризующим динамику жилищного фонда Белгородской области (табл. 2).

Таблица 2

Динамика жилищного фонда Белгородской области  
в 2014-2016 годах (на конец года)

Показатели	Годы			Изменения 2016/2014	
	2014	2015	2016	В сумме	В %
Жилищный фонд – всего, тыс.кв.м, в том числе:	1470,2	1554,9	1350,1	-120,1	-8,7
частный	1448,9	1541,9	1344,5	-104,4	-7,2
государственный	5,4	-	4,5	-0,9	-16,7
муниципальный	9,6	11,7	1,1	-8,5	-88,5
другой	6,3	1,3	-	-6,3	-
Общая площадь жилых помещений, приходящаяся в среднем на одного жителя – всего, кв.м, из нее:	28,3	29,1	29,9	1,6	5,7
в городской местности	26,1	26,6	27,2	1,1	4,2
в сельской местности	32,8	34,2	35,4	2,6	7,9

В период исследования продолжалось строительство объектов коммунального назначения: водопроводных, канализационных, тепловых, газовых сетей, котельных, напорных коллекторов, сооружений по очистке сточных вод (табл. 3).

Необходимо отметить, что в настоящее время с целью создания условий для комплексного развития жилищной сферы, повышения доступности жилья и обеспечения качественными жилищно-коммунальными услугами, улучшения жилищных условий населения в Белгородской области реализуется государственная программа «Обеспечение доступным и

комфортным жильем и коммунальными услугами жителей Белгородской области на 2014-2020 годы»<sup>42</sup>.

Таблица 3

Ввод в действие объектов коммунального хозяйства  
в Белгородской области в 2014-2016 гг. (километров)

Вид объекта	Годы			Изменения 2016/2014	
	2014	2015	2016	В сумме	В %
Водопроводные сети	71,5	51,5	84,9	13,4	18,7
Газовые сети	202,7	185,1	162,7	-40	-19,7
Канализационные сети	9,3	18,9	1,4	-7,9	-84,9
Тепловые сети	-	0,1	-	-	-

К числу основных задач государственной программы можно отнести:

1. Повышение уровня доступности и качества жилья для населения;
2. Повышение качества и надежности предоставления жилищно-коммунальных услуг в Белгородской области;
3. Обеспечение эффективной и результативной деятельности органов государственной и исполнительной власти Белгородской области в сфере развития жилищного строительства и жилищно-коммунального хозяйства.

При этом конечными количественными результатами реализации данной программы являются:

1. Увеличение объема ввода жилья за 2014 - 2020 годы - 11514 тыс. кв. метров общей площади, в том числе:
  - 2014 г. - 1461,0 тыс. кв. м;
  - 2015 г. - 1553,0 тыс. кв. м;
  - 2016 г. - 1600,0 тыс. кв. м;
  - 2017 г. - 1650,0 тыс. кв. м;
  - 2018 г. - 1700,0 тыс. кв. м;
  - 2019 г. - 1750,0 тыс. кв. м;

<sup>42</sup>Об обеспечении доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами жителей Белгородской области на 2014-2020 годы: Постановление правительства Белгородской области от 28 октября 2013 г. № 441-пп // Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Информ. банк «Версия Проф.» Разд. «Законодательство».

- 2020 г. - 1800,0 тыс. кв. м.

2. Увеличение обеспеченности населения жильем - не менее 33,0 кв. метров на одного жителя.

3. Увеличение доли семей, имеющих возможность приобрести жилье, соответствующее стандартам обеспечения жилыми помещениями, с помощью собственных и заемных средств, до 40%.

4. Улучшение эстетического облика, внешнего благоустройства, озеленения и санитарного состояния не менее 10 населенных пунктов Белгородской области ежегодно.

5. Обеспечение уровня оснащенности населенных пунктов области системами централизованного водоснабжения и водоотведения, соответствующего СанПиН, - не менее 65% ежегодно.

В соответствии с утвержденным Бюджетным прогнозом Белгородской области на долгосрочный период до 2030 года<sup>43</sup> финансовое обеспечение данной государственной программы следующее (рис. 1).

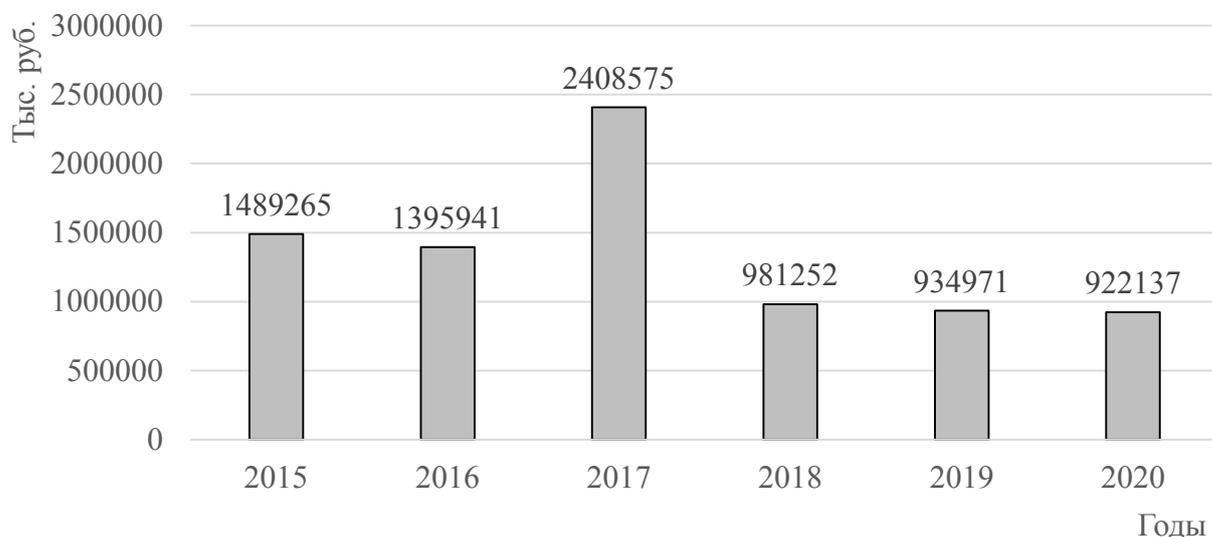


Рис. 1. Финансовое обеспечение государственной программы Белгородской области «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами жителей Белгородской области на 2014-2020 годы»

<sup>43</sup>Об утверждении Бюджетного прогноза Белгородской области на долгосрочный период до 2030 года: Постановление правительства Белгородской области от 7 августа 2017 г. № 296-пп // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Версия Проф.» Разд. «Законодательство».

Следует признать, что уже сейчас вследствие действия ряда социально-экономических факторов, а также использования неэффективного подхода к управлению реализацией планируемых целевых показателей, характеризующих объем ввода жилья в регионе, характерно их недовыполнение (рис. 2).

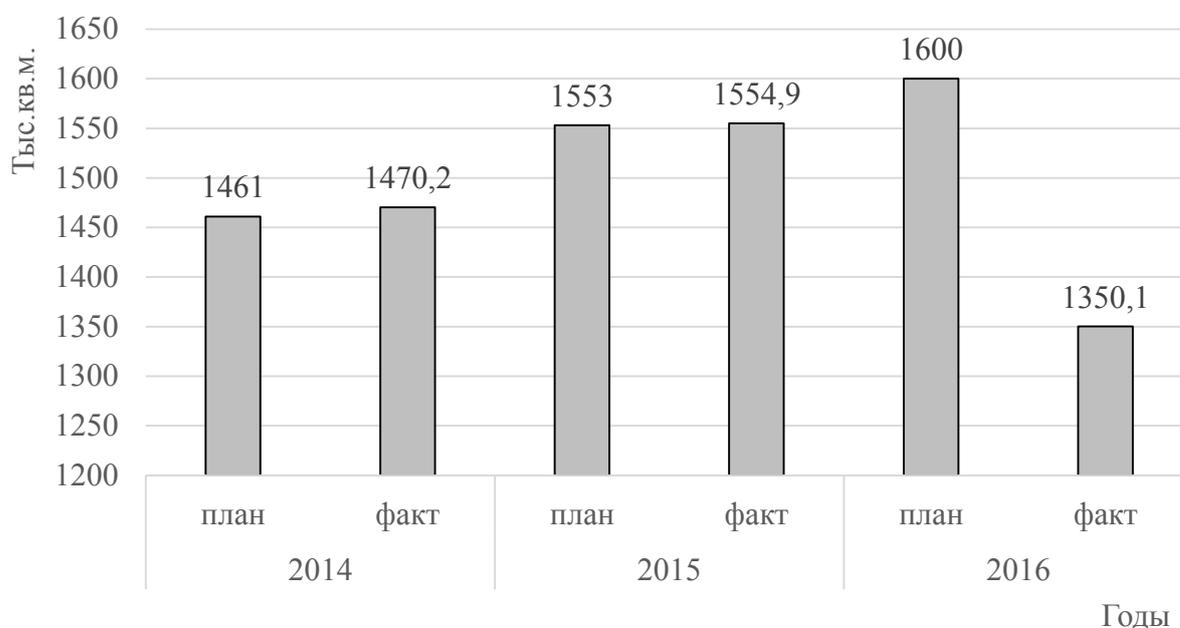


Рис. 2. Объем ввода жилья за 2014-2016гг.(плановые и фактические показатели)

Также, одной из основных проблем ЖКХ в настоящее время на федеральной и региональном уровнях, в частности в Белгородской области, на данный момент хорошо известна – это изношенность инфраструктуры, долги у предприятий отрасли и очевидная деградация коммунального хозяйства.

Инвесторы, которые не охотно вкладываются в ЖКХ, поставщики услуг, потребители, регуляторы взаимно не доверяют друг другу из-за скопившихся проблем, вследствие накопившейся долговой нагрузки. Из 348 организаций, работающих в региональной системе ЖКХ, 77 находятся на различных стадиях банкротства. Их долги перед бюджетами всех уровней превышают 700 миллионов рублей. 50 управляющих организаций (всего их 180) задолжали поставщикам ресурсов более 500 млн. рублей.

Необходимо отметить, что просроченная задолженность потребителей перед поставщиками электроэнергии в Белгородской области за 2016 год выросла на 40 млн. рублей. Возможно, это связано с недовольством потребителей к повышению тарифов на коммунальные услуги, с 1 июля 2016 года тарифы снова повысились. Это неудивительно, поскольку тарифы на услуги ЖКХ с каждым годом повышаются, а доходы населения и платёжеспособность граждан остается прежней. Населению трудно находиться в условиях непрерывного роста «коммунального налога». В таблице 4 представлены тарифы на коммунальные услуги.

Стоимость кубометра газа для населения выросла на 7,5%, тарифы на электроэнергию в пределах социальной нормы — на 8,6%, на электроэнергию сверх нормы потребления — на 7,5%, теплоснабжение — на 8,7%, водоснабжение и водоотведение — на 11,7%. Администрация Белгородской области ссылается на то что, повышение связано с ростом цен по статьям затрат, формирующих себестоимость коммунальных ресурсов, определенных Правительством РФ в прогнозе социально–экономического развития страны.

Таблица 4

Тарифы на коммунальные услуги в РФ

Коммунальная услуга	Новый тариф	Предыдущий тариф
Тепловая энергия	1857,12 руб./Гкал	1733,93 руб./Гкал
Электрическая энергия (для населения, проживающего в домах, оборудованных газовыми плитами)	3,78 руб./кВт.ч (в пределах соцнормы); 4,47 руб./кВт.ч (сверх соцнормы)	3,48 руб./кВт.ч (в пределах соцнормы); 4,16 руб./кВт.ч (сверх соцнормы)
Электрическая энергия (для населения, проживающего в домах, оборудованных электрическими плитами)	2,65 руб./кВт.ч (в пределах соцнормы); 3,13 руб./кВт.ч (сверх соцнормы)	2,43 руб./кВт.ч (в пределах соцнормы); 2,90 руб./кВт.ч (сверх соцнормы)
Холодное водоснабжение	22,48 руб./м <sup>3</sup>	20,08 руб./м <sup>3</sup>
Горячее водоснабжение	107,18 руб./м <sup>3</sup>	99,31 руб./м <sup>3</sup>
Водоотведение	18,20 руб./м <sup>3</sup>	16,33 руб./м <sup>3</sup>

Газоснабжение	6,98 руб./м <sup>3</sup>	6,64 руб./м <sup>3</sup>
---------------	--------------------------	--------------------------

В этой связи в целях стабильного сбалансированного развития отрасли ЖКХ в регионе на основе проектного управления переходят от использования механизма так называемых «тарифных качелей» на долгосрочное тарифное регулирование. Так же, на каждый объект жилищного фонда планируется составлять план управления, содержащий перечень работ и мероприятий, которые необходимо выполнить, в т.ч. по договорам подряда, с указанием их объема, стоимости, сроков и способов исполнения.

Наличие четкого пообъектного плана позволит собственнику или лицу, представляющему его интересы, осуществлять контроль за управлением своим фондом и в итоге влиять на конечный показатель – качество ЖЭУ.

Ещё одна из немаловажных проблем – это сбор и утилизация мусора. Одна из главных экологических проблем – стихийные свалки. По экспертным оценкам, около 30% отходов мусоровывозящие компании не проводят в отчетности. Это приводит к увеличению несанкционированных свалок. Сбор и утилизация мусора остается одной из главных проблем, решать которую администрация Белгородской области начала в 2014 году. Все перечисленные проблемы являются сдерживающим фактором устойчивого социально-экономического развития региона.

Необходимо отметить, что для нивелирования всех перечисленных выше проблем в сфере ЖКХ, как на федеральном, так и на региональном уровне предпринимались ряд шагов, в частности, в последние годы был принят ряд нормативных актов (а также поправок к ним), касающихся двух основных направлений:

- долгосрочное тарифное регулирование;
- инвестиции в модернизацию коммунальной инфраструктуры.

Были приняты следующие нормативные документы:

- Федеральный закон от 28.12.2013 № 417-ФЗ «О внесении изменений в Жилищный кодекс Российской Федерации и в отдельные законодательные акты Российской Федерации»<sup>44</sup>;

- Постановление Правительства РФ от 24.12.2013 № 1220 «О некоторых вопросах регулирования тарифов в сфере жилищно-коммунального хозяйства»<sup>45</sup>.

Федеральный закон № 185-ФЗ<sup>46</sup> является основным документом, регулирующим порядок Разработки и утверждения региональных программ модернизации коммунальной инфраструктуры. Федеральный закон № 185-ФЗ определяет основные направления финансирования средств Фонда для целей модернизации коммунального хозяйства, требования к участникам программ, структуру программы порядок подачи заявки на финансирование. Региональная программа модернизации коммунальной инфраструктуры направлена на повышение надежности и эффективности эксплуатации соответствующей системы коммунальной инфраструктуры (объектов, используемых для утилизации (захоронения) твердых бытовых отходов). Наряду с этим необходимо искать пути решения и многих других проблем: подготовки лиц, имеющих намерение управлять своим многоквартирным домом самостоятельно (это возможно осуществить посредством восстановления системы профессионального обучения, подготовки и переподготовки кадров).

В целом без качественной и четко выстроенной системы управления жилищным фондом, наличия соответствующей нормативно-правовой базы,

---

<sup>44</sup>О внесении изменений в Жилищный кодекс Российской Федерации и в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 28 декабря 2013 г. № 417-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2013. – № 50. – Ст. 1646.

<sup>45</sup> О некоторых вопросах регулирования тарифов в сфере жилищно-коммунального хозяйства: Постановление Правительства РФ от 24 декабря 2013 г. № 1220 // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Версия Проф.» Разд. «Законодательство».

<sup>46</sup>О фонде содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства: Постановление правительства Белгородской области от 21 июля 2007 г. № 185-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Версия Проф.» Разд. «Законодательство».

отвечающей интересам всех сторон, представленных на рынке жилищно-коммунальных услуг, вопросы резерва качества услуг будут занимать центральное место при выборе способов управления жилищным фондом.

На региональном уровне на основе рассмотренных проблем и перспектив развития ЖКХ Белгородской области руководство региона и в частности департамент жилищно-коммунального хозяйства Белгородской области<sup>47</sup> активным образом внедряется инструментарий проектного управления для улучшения качества услуг, совершенствования тарифной политики, тем самым повышая платежеспособность населения, поддержания инициативы граждан, внедрения приборов учета в системах теплоснабжения, что позволяет получить ясную картину потерь и наладить правильный учет.

В настоящее время департамент ЖКХ Белгородской области курирует около 20 проектов, находящихся на стадии реализации, около 5 проектов находятся на стадии завершения (прил. 1).

Особое значение среди всех проектов в сфере ЖКХ в регионе занимает проект «ГИС ЖКХ» – государственная информационная система жилищно-коммунального хозяйства. Это единая федеральная централизованная информационная система, функционирующая на основе программных, технических средств и информационных технологий, обеспечивающих сбор, обработку, хранение, предоставление, размещение и использование информации о жилищном фонде, стоимости и перечне услуг по управлению общим имуществом в многоквартирных домах, работах по содержанию и ремонту общего имущества в многоквартирных домах, предоставлении коммунальных услуг и поставках ресурсов, необходимых для предоставления коммунальных услуг, размере платы за жилое помещение и коммунальные услуги, задолженности по указанной плате, об объектах коммунальной и инженерной инфраструктур, а также иной информации, связанной с жилищно-коммунальным хозяйством.

---

<sup>47</sup> Официальный сайт Департамента жилищно-коммунального хозяйства Белгородской области. URL: <http://www.belgkh.ru/> (дата обращения: 15.11.2017).

ГИС ЖКХ – это инновационный проект, реализуемый в масштабах России. Проект связан с информатизацией жилищно-коммунальной сферы. Для всех участников рынка с 1 июля 2017 г. является обязательным внесение информации в ГИС ЖКХ. Ключевым инвестором проекта выступает «Почта России», нормативно-правовая документация подготовлена Министерством строительства и ЖКХ, а заказчиком проекта являлось Министерство связи и массовых коммуникаций. ГИС ЖКХ начала создаваться в 2014 г. привлеченной специально для этого проекта российской компании «Ланит», которая положительно зарекомендовала себя на рынке ИТ-решений для коммерческих предприятий. Нормативной базой деятельности ГИЖ ЖКХ является ФЗ РФ от 21 июля 2014 г. № 209-ФЗ (в ред. 28.12.2016 г.) «О государственной информационной системе жилищно-коммунального хозяйства»<sup>48</sup>.

В перспективе ГИС ЖКХ будет располагать огромной аналитической базой, которая позволит узнать, что происходит в жилищно-коммунальной сфере не только на уровне субъекта РФ или муниципального образования, а даже на уровне отдельного дома. Стоимость инвестиций в проект ГИС ЖКХ (тестовая эксплуатация и пилотный софт) составила 425,7 млн. руб. Дополнительно к этой сумме компания «Ланит» будет оказывать услуги на обеспечение функционирования ГИС ЖКХ на общую сумму 981,6 млн. руб. Примерный срок окупаемости проекта – 2022-2023 гг. По данным на апрель 2017 г. в системе зарегистрировано 74 тыс. организацией жилищно-коммунальной сферы (порядка 75% всех ТСЖ, 88% ресурсоснабжающих компаний, 100% управляющих компаний и государственных жилищных инспекций)<sup>49</sup>.

Целями внедрения ГИС ЖКХ является консолидация информации об объектах ЖКХ в одном месте, развитие конкурентной среды на рынке

---

<sup>48</sup> О государственной информационной системе жилищно-коммунального хозяйства: федер. закон от 21 июля 2014 г. № 209-ФЗ (в ред. 28 декабря 2016 г.) // Российская газета. – 2014. – № 164.

<sup>49</sup> ГИС ЖКХ: зарегистрировано 74000 организаций. // Технолоджи систем инновации. URL: <http://technologysystem.ru/news/249-gis-kis> (дата обращения: 25.10.2017).

жилищно-коммунальных услуг, расширение возможностей для получения гражданами и органами государственной власти информации о состоянии объектов ЖКХ, а также о деятельности субъектов ЖКХ и работах, выполняемых субъектами ЖКХ в домах. Соответственно, ГИС ЖКХ открывает новые горизонты и для общественного контроля.

С точки зрения автора данного исследования, ГИС ЖКХ как инновационный проект в области информатизации сферы ЖКХ должен стимулировать развитие инновационной среды в различных сферах ЖКХ. Основной проблемой для государственно-частного партнерства (и не только в сфере ЖКХ) является то, что государственный и частный партнер находятся на разных уровнях доступа к информации. Внедрение ГИС ЖКХ увеличит приток инвестиций от частных партнеров и усилит конкуренцию на рынке. Кроме того, частные партнеры получают возможность сравнивать объекты инвестирования за счет доступа ко всей базе, – это стимулирует инвестиционную деятельность за пределами традиционных центров (Москва, Московская область, Санкт-Петербург), что положительно скажется на развитии экономик регионов.

Кроме того, ГИС ЖКХ стимулирует развитие и другие инновационных технологий в отрасли. Например, управляющие компании обычно прибегают к двум основным способам загрузки данных в систему. Во-первых, это сбор информации вручную при помощи обходчиков, а, во-вторых, жильцы самостоятельно присылают информацию. Каждый из этих способов связан с вероятностью ошибки из-за человеческого фактора. Решением данной проблемы является автоматическая система сбора показаний приборов учета, которая дает ресурсоснабжающим и управляющим компаниям следующие преимущества:

- 1) Сокращение времени и ресурсов на обработку показаний приборов учета;
- 2) Доступность показаний в любое время с любого компьютера;
- 3) Точный учет расхода коммунального ресурса с каждого счетчика;

4) Снижение ОДН до допустимых 1,5%;

5) Возможность добавления новых устройств при увеличении количества объектов ЖКХ одной управляющей компании.

Данные решения реализуются за счет технологии LPWAN. Ее особенностью является низкое энергопотребление и способность передачи данных на большие расстояния. То есть приборы учета, подключенные к модемам, передают показания через базовую станцию в интернет, а далее могут обрабатываться при помощи специального веб-интерфейса. Существует возможность приема обратного сигнала связи, что позволяет управлять приборами учета удаленно<sup>50</sup>.

Так же особо следует отметить, что с 2017 года в целях обеспечения комплексного благоустройства дворовых территорий и общественных пространств, на основе единых подходов, реализуется федеральный проект «Формирование современной городской среды» с привлечением средств федерального бюджета.

Необходимо отметить, что по состоянию на 1 января 2017 года общая численность населения, проживающего на территории Белгородской области, составляет 1552,9 тыс. жителей. В состав области входят 22 муниципальных образования, из них 19 муниципальных районов и 3 городских округа, в состав которых входят 25 городских и 265 сельских поселений.

На территории муниципальных образований Белгородской области расположено 5416 многоквартирных домов, ограничивающих 3545 дворовых территорий, общей площадью 15,3 млн. кв. метров и 1622 общественных территорий общей площадью 13,9 млн. кв. метров. На территории населенных пунктов поселений белгородской области с численностью населения свыше 1000 человек находится 3461 дворовая территория площадью 14,7 млн. кв. метров, из которых благоустроены 90,2% и 895

---

<sup>50</sup> Автоматизированные системы учета ресурсов ЖКХ на базе технологии LPWAN. URL: <http://uchetjkh.ru/publikacii/informaciya/gis-zkh-v-2017-godu.html> (дата обращения: 25.11.2017).

общественных территорий площадью 10,6 млн. кв. метров, уровень благоустройства которых составляет 82,5 процентов.

Таким образом, потребность в благоустройстве территорий муниципальных образований Белгородской области обусловлена износом объектов благоустройства их составляющих в результате длительной эксплуатации.

В текущем году в мероприятиях приоритетного проекта в Белгородской области участвует 4 муниципальных образования: г. Белгород, Белгородский район, Губкинский городской округ, Шебекинский район. В рамках реализации проекта планируется благоустроить 43 дворовые, 5 общественных территории, а также центральный парк в городе Шебекино.

В основу реализация данного приоритетного проекта заложено развитие инициатив граждан. К числу подпрограмм следует отнести:

- благоустройство дворовых территорий многоквартирных домов муниципальных образований Белгородской области;
- благоустройство общественных и иных территорий соответствующего функционального назначения муниципальных образований Белгородской области.

«В отношении благоустройства дворовых территорий – только тот двор будет включен в программу, где жители примут решение на общем собрании о готовности софинансировать расходы по благоустройству своего двора, впоследствии обеспечив ее содержание. Благоустраиваться общественные, часто посещаемые территории будут те, которым жители отдадут приоритет, поддерживая при этом понятную концепцию использования территории после благоустройства (парк, сквер: семейный, активный (спортивный), мемориальный)»<sup>51</sup>.

Следует отметить, что департаментом ЖКХ с целью развития управления проектами, совершенствования инструментария проектного

---

<sup>51</sup> Формирование современной городской среды. URL: <http://www.belgkh.ru/about/opros.php> (дата обращения: 23.11.2017).

менеджмента в данной сфере проводятся конкурсы реализованных проектов. В частности, «в рамках шестого международного форума «Энергосбережение, повышение энергоэффективности и развития энергетики ENES - 2017» при поддержке Министерства энергетики Российской Федерации и Межведомственного координационного совета по энергосбережению и повышению энергоэффективности экономики на территории Белгородской области проводится региональный этап Четвертого Всероссийского конкурса реализованных проектов в области энергосбережения, повышения энергоэффективности и развития энергетики ENES»<sup>52</sup>. Таким образом, целями проведения данного конкурса являются:

стимулирование на региональном и муниципальном уровнях Российской Федерации реализации проектов по повышению энергоэффективности и энергосбережения в различных секторах экономики и бюджетной сфере;

массовое вовлечение в решение задач по повышению энергоэффективности экономики в Белгородской области новых участников из бизнес-сообщества и государственного сектора;

стимулирование пропаганды энергосберегающего образа жизни среди населения;

повышение культуры энергопотребления, бережного отношения к энергетическим ресурсам, экологии, энергетике будущего;

выявление и содействие к внедрению технологических решений, наилучшим образом использующих потенциал энергосбережения;

определение лучших проектов, направленных на информирование конечного потребителя об энергоэффективности;

выявление лучших корпоративных практик среди компаний ТЭК по популяризации и формированию положительного образа профессии энергетик;

---

<sup>52</sup> Энергосбережение, повышение энергоэффективности и развития энергетики ENES – 2017. URL: <http://www.belgkh.ru/links/enes-2016.php> (дата обращения: 26.11.2017).

формирование базы успешных кейсов, реализованных в Белгородской области по повышению энергоэффективности, энергосбережению и развитию энергетики, для распространения положительного опыта во всех регионах страны.

Для исследования реализуемых проектов в сфере ЖКХ в г. Белгороде и оценки их эффективности, нами было проведено социологическое исследование, которое включало 4 последовательных, сменяющих друг друга организационно-автономных, и вместе с тем содержательно связанных этапа:

- подготовка исследования;
- сбор первичной социологической информации;
- подготовка собранной информации к обработке и её обработка;
- анализ обработанной информации.

В ходе сбора информации был проведен опрос 100 респондентов. Опрос состоял из 13 вопросов (прил. 2).

В ходе исследования был получен ряд результатов, подтверждающих высказанный нами выше тезис об актуальности и значимости в современных условиях развития проектного менеджмента в сфере ЖКХ Белгородской области, систематического совершенствования методов и технологий управления проектами, повышающих качество жилищно-коммунальных услуг.

В качестве типа исследования использовался опрос, который был проведен в жилых домах, относящихся к каждой из 22 крупных организаций ЖКХ города.

По результатам опроса были получены следующие данные (рис. 3). В первую очередь, следует отметить, что наибольшая часть респондентов (48,4%) скорее удовлетворены качеством предоставляемых им жилищно-коммунальных услуг. С другой стороны, следует признать, что на первый вопрос анкеты достаточно много опрошиваемых дали отрицательные ответы, а именно: скорее не удовлетворены – 29,1%, совсем не удовлетворены – 16,6%.

Влияние реализуемых в настоящее время проектов и программ в сфере ЖКХ г. Белгорода на повышение качества и расширение ассортимента жилищно-коммунальных услуг жители города оценили следующим образом.

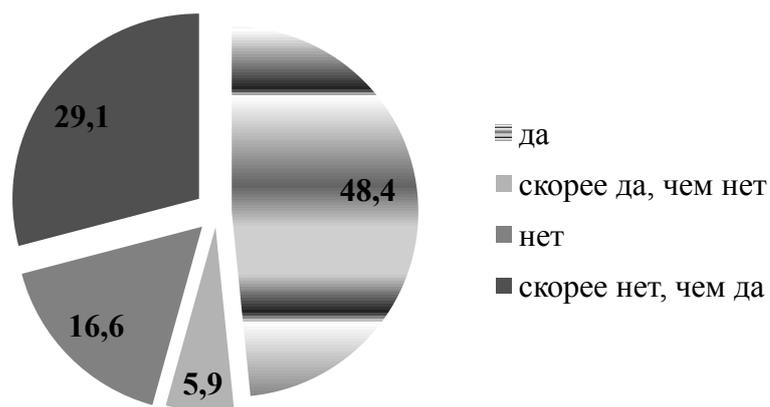


Рис. 3. Результаты ответов на вопрос «Удовлетворены ли Вы качеством жилищно-коммунальных услуг?» (в %)

Наибольшее количество (67,5%) граждан считают, что ситуация изменилась незначительно, при этом 25,5% респондентов считают, что реализуемые проекты в полной мере способствуют развитию городского ЖКХ (рис. 4).

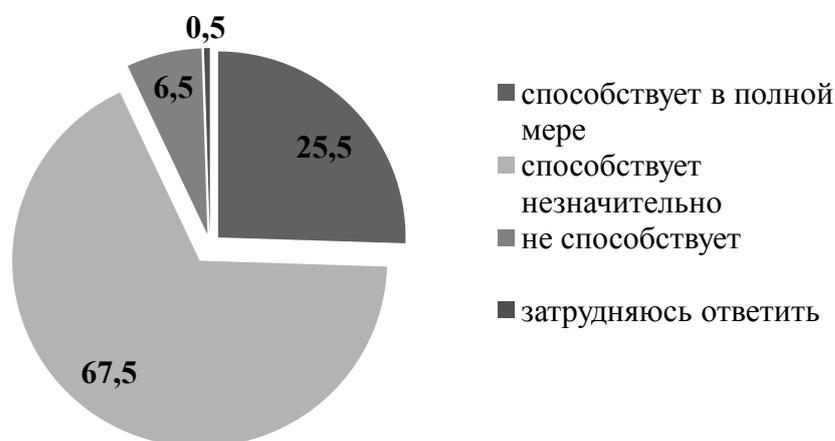


Рис. 4. Результаты ответов на вопрос «Как вы считаете, способствуют ли программы и проекты по развитию жилищно-коммунальному хозяйству в г. Белгороде повышению качества и расширению ассортимента жилищно-коммунальных услуг?» (в %)

Необходимо отметить, что на удовлетворенность населения услугами влияют качественные параметры таких составляющих, как: 1) отопление: удовлетворены – 76,4% опрошенных респондентов, не удовлетворены –

21,3%; 2) горячее водоснабжение: удовлетворены – 66,4% опрошенных респондентов, не удовлетворены – 15,3%; 3) холодное водоснабжение: удовлетворены – 91,4% опрошенных респондентов, не удовлетворены – 6,3%; 4) канализация: удовлетворены – 76,4% опрошенных респондентов, не удовлетворены – 21,3%; 5) газоснабжение: удовлетворены – 88,9% опрошенных респондентов, не удовлетворены – 5,3%; 6) электроснабжение: удовлетворены – 73,4% опрошенных респондентов, не удовлетворены – 19,3%; 7) вывоз мусора: удовлетворены – 66,4% опрошенных респондентов, не удовлетворены – 23,3%; 8) содержанием и ремонтом дома: удовлетворены – 61,4% опрошенных респондентов, не удовлетворены – 35,3%.

Следует отметить, что 62 % респондентов согласились с тем, что федеральный проект «Формирование современной городской среды» способствует благоустройству дворовых территорий. Но 34% опрошенных считают, что эффективность проекта все-таки не значительна (рис. 5).



Рис. 5. Результаты ответов на вопрос «Как вы считаете, способствуют ли программы и проекты по развитию жилищно-коммунальному хозяйству в г. Белгороде повышению качества и расширению ассортимента жилищно-коммунальных услуг?» (в %)

Также необходимо отметить, что большинство опрошенных респондентов (74%) считают, что необходимо дальнейшее развитие проектов и программ в сфере ЖКХ г. Белгорода.

В целом, подводя итоги вышеописанному, можно сделать следующие выводы: во-первых, реформирование и модернизация ЖКХ, как

многоотраслевого хозяйственного комплекса, в котором сосредоточено около 30% всех основных фондов региона и который включает все необходимые для жизнедеятельности населения виды услуг, является приоритетным направлением социально-экономического развития Белгородской области. При этом развитие проектно-ориентированного подхода к развитию данной сферы является важнейшим направлением, способствующем как улучшению комфортности жилья граждан, так обеспечению качественного содержания и ремонта жилого фонда региона.

Во-вторых, на региональном уровне с целью нивелирования рассмотренных выше проблем и перспектив развития ЖКХ Белгородской области руководство региона и в частности департамент жилищно-коммунального хозяйства Белгородской области активным образом внедряется инструментарий проектного управления для улучшения качества услуг, совершенствования тарифной политики, тем самым повышая платежеспособность населения, поддержания инициативы граждан, внедрения приборов учета в системах теплоснабжения, что позволяет получить ясную картину потерь и наладить правильный учет.

В-третьих, в настоящее время департамент ЖКХ Белгородской области курирует около 20 проектов, находящихся на стадии реализации, около 5 проектов находятся на стадии завершения. В регионе разработаны и реализуются проекты, направленные на создание оптимальных условий для развития жилищного строительства, осуществляется по трем направлениям: предоставление земельных участков застройщикам; инженерное обеспечение микрорайонов массовой индивидуальной застройки и строительство подъездов к ним; финансово-кредитная поддержка застройщиков. Особое значение среди всех проектов в сфере ЖКХ региона занимает проект «государственная информационная система жилищно-коммунального хозяйства». Так же особо следует отметить, что с 2017 года в целях обеспечения комплексного благоустройства дворовых территорий и общественных пространств, на основе единых подходов, реализуется

федеральный проект «Формирование современной городской среды» с привлечением средств федерального бюджета.

### **РАЗДЕЛ 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА РЕГИОНА**

Развитие конкурентной среды функционирования экономических субъектов предполагает необходимость развития различных направлений управленческих технологий, способствующих быстрой адаптации к сложному и постоянно изменяющемуся рынку. Поэтому именно сейчас внедрение методов и технологий проектного менеджмента, развитие системного подхода к проектному управлению во многом определяет эффективность деятельности любой организации как социально-экономической системы.

В сущности, деятельность, связанная с управлением проектами в любой социально-экономической системы, объединяют стратегию и операционную деятельность. Целевые ориентиры любой организации, описанные в виде общих слов, требуют детализации и конкретизации, которая обеспечивается за счет описания проектов.

Таким образом, система управления проектами обеспечивает процессы планирования и контроля реализации стратегии развития организации в целом. Вследствие этого система управления проектами необходима в первую очередь руководству организации как инструмент реализации организационной стратегии.

Сегодня управление проектами занимает одно из ведущих и значимых мест во всем комплексе мер, которые реализуются в России, в рамках правительственных программ социально-экономического развития страны, включая новый этап реформ в жилищно-коммунальном хозяйстве.

Внедрение и развитие проектного управления в сфере ЖКХ в первую очередь нацелено на повышение эффективности деятельности организаций, действующих в этой сфере, *создание условий для безопасного и комфортного проживания граждан, обеспечение качества и надежности предоставления жилищно-коммунальных услуг, в целом на повышение*

***эффективности функционирования и обеспечение устойчивого развития сферы ЖКХ, как на федеральном, так и на региональном уровнях.***

Следует также еще раз выделить проблемы, свойственные ЖКХ Белгородской области, решение которых возможно посредством развития системы управления проектами в регионе: ***«скромное» финансовое положение, отсутствие стимула для внедрения инноваций, неразвитость конкурентных отношений. Все это приводит к неэффективной работе предприятий и несоответствием качества и стоимости предоставляемых услуг.*** К числу проблем следует также отнести: изношенность инфраструктуры, долги у предприятий отрасли и очевидная деградация коммунального хозяйства; стихийные свалки; ***подготовка лиц, имеющих намерение управлять своим многоквартирным домом самостоятельно (это возможно осуществить посредством восстановления системы профессионального обучения, подготовки и переподготовки кадров)*** и т.п.

В целом развитие системы ***проектного управления в сфере ЖКХ, как на федеральном, так и на региональном уровнях, позволит эффективно реализовать следующие основные направления:***

- осуществление деятельности, направленной на улучшение жилищных условий:
- управление многоквартирными домами;
- капитальный ремонт общего имущества в многоквартирных домах;
- расселение аварийного жилищного фонда;
- осуществление регулируемых видов деятельности в сфере поставки коммунальных ресурсов (предоставления коммунальных услуг) (вопросы электроснабжения и газоснабжения рассматриваются в иных документах стратегического планирования):
- теплоснабжение,
- горячее водоснабжение,
- холодное водоснабжение,

- водоотведение,
- обращение с твердыми коммунальными отходами;
- похоронное дело.

В первую очередь развитие проектного менеджмента в сфере ЖКХ региона позволит *сосредоточить внимание на региональном уровне на мероприятиях по созданию конкурентной среды на рынке услуг. Эти действия приведут к повышению качества жилищно-коммунальных услуг, совершенствуют тарифную политику, тем самым повысят платежеспособность населения, позволят поддержать инициативу граждан, внедрить прибор учета в системах теплоснабжения, позволят получить ясную картину потерь и наладить правильный учет.*

*В целом без качественной и четко выстроенной системы проектного управления жилищным фондом, наличия соответствующей нормативно-правовой базы, отвечающей интересам всех сторон, представленных на рынке жилищно-коммунальных услуг, вопросы резерва качества услуг будут занимать центральное место при выборе способов управления жилищным фондом.*

Необходимо напомнить, что система управления проектами в современной социально-экономической системе предоставляет ее руководству следующие возможности:

1. Помощь в принятии решений. Решения по развитию организации и реализации проектов организации. За счет планирования и отслеживания заданий на разных уровнях (стратегическом, тактическом и оперативном) руководитель видит всю картину целиком со всеми элементами и нюансами и может принять взвешенное решение.

2. Помощь в решении конфликтов. Конфликты внутри коллектива организации и внутри команд управления проектами зачастую возникают из-за того, что сотрудники не видят всей картины целиком, у каждого из участников конфликта зачастую свое видение происходящего. Единая

модель процесса реализации позволяет уменьшить конфликты и привести любые разногласия в русло конструктивного обсуждения ситуации.

3. Помощь в эффективном распределении ресурсов организации. Хватает ли ресурсов организации (трудовых, финансовых, материальных) для достижения целей компании? Какие ресурсы являются критическими и как их оптимизировать? Как управлять ресурсами организации так, чтобы с минимумом ресурсов достичь цели организации максимально быстро?

Таким образом, система управления проектами – это, прежде всего, система поддержки принятия решений, построенная на основании методологии управления проектами. Эффективность работы системы обеспечивается за счет интеграции стратегических целей субъекта рыночных отношений, планов финансирования и планов использования ресурсов с учетом возможных рисков. Исходя из этого, основным целевым ориентиром системы управления проектами в сфере ЖКХ является эффективное принятие решений и рациональное использование ресурсов для достижения ее целей.

Использование инструментария проектного менеджмента в деятельности государственных предприятий имеет определенные особенности. Основными задачами современной системы управления проектами в государственных предприятиях являются:

- обеспечение выбора и инициации проектов;
- формирование портфеля проектов предприятия;
- поддержка планирования проектов (планирование сроков, ресурсов, финансов);
- поддержка принятия решений по реализации проектов государственной организации;
- контроль реализации проектов предприятия;
- контроль использования в проектах финансовых, трудовых и материальных ресурсов предприятия;

- анализ эффективности реализации проектов государственного предприятия.

«Вспомогательными задачами системы управления проектами государственного предприятия являются:

- сокращение сроков реализации проектов;
- сокращение затрат на реализацию проектов;
- сокращение отклонений по времени и финансам проектов;
- развитие трудовых ресурсов участвующих в проектах;
- повышение качества реализации проектов;
- минимизация влияния рисков в проектах»<sup>53</sup>.

В целом основных участников системы управления проектами социально-экономической системы можно разделить на четыре группы:

1. Совет по управлению проектами. В данную группу входят руководители высшего звена, собственники и инвесторы предприятия. Основными задачами группы являются: утверждение запросов на проект, уставов проекта, планов управления проектом, рассмотрение текущих отчетов о реализации и закрытие проектов.

2. Команда управления проектом. Руководителем данной группы, является руководитель проекта. Команда управления проектом выполняет функции планирования, мониторинга и анализа эффективности реализации проекта. Для компаний с развитым проектным офисом его сотрудники входят в команду управления проектом.

3. Команда реализации проекта. В данную группу входят все остальные сотрудники государственного предприятия (специалисты в предметной области), принимающее участие в создании продукта проекта.

Необходимо отметить, что для сферы ЖКХ в настоящее время свойственна реализация достаточно большого числа проектов, в том числе и на региональном уровне. При этом характерен немалый процент неудач при

---

<sup>53</sup> Хамидуллин Р.М. Формирование системы управления инвестиционными проектами на промышленных предприятиях. дисс. ... канд. эконом. наук. Казань, 2009. С. 53.

управлении проектами на практике. Это явление можно объяснить влиянием нескольких факторов:

- недостаточной адаптацией инструментария и организационных форм управления проектами, не учитываемых специфики сферы деятельности;
- изменением среды осуществления проектов (все чаще проекты выполняются во внутренней, а не во внешней среде предприятий ЖКХ, таким образом, нами чаще используется термин «проектно-ориентированная деятельность» по отношению к сфере жилищно-коммунальных услуг);
- нехватка управленческих ресурсов для реализации масштабных проектных мероприятий, а также здесь следует отметить медленное приведение системы мотивации и оценки проектного менеджмента и специалистов к требуемому уровню (международным стандартам);
- не совсем оправданные длительные сроки реализации важнейших проектов развития ЖКХ, особенно на региональном уровне;
- недостаток финансирования проектов в планируемые сроки;
- в целом отсутствие комплексного подхода, ясных целей управления и критериев эффективности управления проектами в сфере ЖКХ.

С другой стороны, следует отметить, что в современной экономической ситуации качество услуг, оказываемых ЖКХ Белгородской области населению становится все более весомым, определяющим фактором успеха в деятельности предприятий данной сферы. Таким образом, достижение требуемого качества – процесс, требующий развития системного подхода к управлению проектами в ЖКХ региона.

В практике деятельности предприятий сферы ЖКХ имеется значительный опыт по созданию и внедрению комплексных систем управления качеством услуг, однако в современных экономических условиях он явно недостаточен. Кроме того, для регионов зачастую характерно отсутствие теоретической подготовки и практических навыков в области управления качеством.

Необходимо отметить, что ранее теоретические разработки и практический опыт были направлены, в основном, на решение проблемы качества отдельных видов услуг, подход к управлению качеством был, по большей части, технократическим в противовес современному, гуманистическому подходу.

Таким образом, управление проектами в сфере ЖКХ, как область знаний и профессиональная дисциплина, должны быть направлены на комплексную реализацию целей проекта. Следовательно, проблему обеспечения качества при реализации проекта, как важнейшего критерия эффективности проекта, тоже необходимо решать в комплексе.

Актуальность совершенствования управления проектами в сфере ЖКХ с точки зрения менеджмента качества определяется следующими основными факторами:

- возрастающая сложность проектов;
- постоянно возрастающие требования заказчиков и потребителей к качеству конечного результата проекта;
- обострение конкуренции;
- возможность оптимизации затрат по обеспечению качества услуг.

Таким образом, в современной экономической ситуации эффективное управление качеством услуг в проектах является важнейшим условием успеха в сфере ЖКХ. В то же время наблюдается явно недостаточная проработка вопроса, связанного с развитием комплексного подхода к проектному управлению в этой сфере.

На основании вышесказанного представляется своевременным изучение возможностей совершенствования практики управления проектами в ЖКХ Белгородской области, осуществляющих проектно-ориентированную деятельность в условиях мультипроектной среды, с точки зрения комплексного подхода и акцентирования внимания на качестве (процессов и продукта проекта), как на одном из, важнейших условий успеха проекта в современной экономической ситуации.

Таким образом, построение комплексной системы управления проектами в ЖКХ Белгородской области позволит с большей вероятностью и эффективностью достигнуть как целей многочисленных проектов, так и социально-экономических целей развития региона.

Эффективная система управления проектами должна быть основана на принципах мультипроектного управления, позволяющего оптимально использовать все виды ресурсов сферы ЖКХ региона при реализации одновременно нескольких проектов. Предлагаемая система представляет собой совокупность организационных структур, методик и ресурсов. Составляющими комплексной системы управления проектами на основе менеджмента качества услуг в ЖКХ Белгородской области являются:

- организационная структура, позволяющая оптимально реализовывать цели в области управления проектами и отвечающая целям менеджмента качества жилищно-коммунальных услуг;

- единая общепринятая формализованная методология унифицированных подходов управления проектами, использующей накопленный департаментом ЖКХ Белгородской области практический опыт реализации проектов;

- квалифицированный персонал;

- система маркетинга;

- система информационного обеспечения управления проектами;

- система юридического обеспечения управления проектами;

- система технического обеспечения управления проектами.

Важность именно комплексного подхода, а не использование отдельных элементов управления проектами для достижения целей проекта в частности и целей развития ЖКХ Белгородской области в целом, обусловлено мультипликативным эффектом сочетания положительного эффекта одновременного использования и взаимодействия всех частей комплексной системы управления проектами в данной сфере.

К основным принципам при разработке и внедрении системы управления проектами в ЖКХ Белгородской области на основе менеджмента качества жилищно-коммунальных услуг, на наш взгляд, должны являться:

- комплексность и системность при разработке, и последовательность в осуществлении внедрения и функционирования системы управления проектами;

- активное использование современных информационных технологий, с целью анализа ее целесообразности, рисков, возможностей, угроз, перспектив;

- адекватность организационной структуры, методов управления, целей и пр. уровню развития регионального ЖКХ, ее миссии, системе целей, характеру осуществляемых проектов;

- постоянный мониторинг ключевых показателей реализации процессов проектов, а также действий, направленных на достижение максимальных улучшений функционирования данной сферы;

- мотивация и ответственность основных участников системы (руководителей и исполнителей) за реализацию процессов проектов;

- постоянное развитие компетенций сотрудников, а также формирования системы управления знания, направленной на результативное использование знаний в построении проектной деятельности в данной сфере;

- обеспечение централизованного доступа всех участников реализации проектов к распределенным ресурсам, включая информационные, интеллектуальные, финансовые, материальные и др. ресурсы;

- использование позитивных возможностей существующих подходов к управлению региональных ЖКХ, с целью формирования эволюционного, а не революционного пути совершенствования процессов управления проектами;

- признание одним из важнейшим критериев успеха проектов и всей деятельности предприятий ЖКХ Белгородской области – качество жилищно-коммунальных услуг.

Таким образом, построение комплексной системы управления проектами в ЖКХ Белгородской области предполагает реализацию следующего алгоритма разработки и внедрения системы управления проектами (рис. 3).

Предлагаемые этапы разработки и внедрения комплексной системы управления проектами в ЖКХ Белгородской области включают следующие виды деятельности.

1 этап. Диагностика социально-экономической среды функционирования ЖКХ Белгородской области, посредством применения инструментария стратегического анализа для определения факторов среды функционирования, включая отраслевые показатели и др. Особое внимание на данном этапе следует уделять диагностики организационной структуры и бизнес-процессов. Связано это с тем, что эффективность совершенствования системы управления проектами в ЖКХ во многом зависит от процесса внедрения новой организационной структуры и модернизации бизнес-процессов.



Рис. 3. Алгоритм разработки и внедрения комплексной

Ключевым фактором успеха каждого фактора диагностики среды функционирования ЖКХ Белгородской области является правильно сделанная подборка инструментов для его осуществления. Инструменты составляют тело диагностики, они позволяют в практической плоскости исследовать интересные нам явления и получить надлежащие результаты.

Конечно, для каждой сферы комплекс инструментов будет различным, потому что он напрямую зависит от поставленных перед аналитиками задач. Тем не менее, существует перечень наиболее популярных и авторитетных инструментов, которые подходят для применения в большинстве случаев. К таким следует отнести: бенчмаркинг, SWOT-анализ, STEP-анализ, матрицу BCG, матрицу McKinsey, изучение цепочки ценности, жизненного цикла, метод Портера и прочие.

2 этап. Определение состава участников цепочки создания ценности и принципов их взаимодействия. При этом выполняя данный этап возможен возврат к первому этапу с целью уточнения факторов воздействия среды функционирования на участников реализации проектов.

Процесс создания ценности (продукта, услуги) в деятельности ЖКХ Белгородской области можно представить в виде следующей последовательности действий (рис. 4).



Рис. 4. Цепочка создания ценности (продукта / услуги) в ЖКХ Белгородской области

По нашему мнению, к числу основных ценностей, лежащих в основе системы управления проектами в ЖКХ Белгородской области необходимо отнести:

- систематическое совершенствование сервиса и непрерывная работа над качеством оказываемых жилищно-коммунальных услуг;

- оптимизация управления внутренними процессами в ЖКХ Белгородской области посредством внедрения инноваций в оборудовании и технологиях (прежде всего информационных технологий);

- оптимизация бизнес-процессов с точки зрения конечной цели всего процесса, а не отдельных его частей.

3 этап. Определение системы приоритетных проектов, реализуемых ЖКХ региона. Как нами уже было отмечено выше, в приложении 1 представлены основные проекты ЖКХ Белгородской области, особое значение среди которых занимает проект «ГИС ЖКХ» – государственная информационная система жилищно-коммунального хозяйства.

4 этап. Определение содержание процессов по каждому из выделенных приоритетных проектов (использование различных методов идентификации и классификации процессов верхнего уровня и их дальнейшая декомпозиция). На данном этапе важно разработать детальный план реализации каждого конкретного проекта, разработать пакет организационно-нормативных документов.

Возможно декомпозировать бизнес-процессы предприятия путем построения модели, включающей интеграцию стратегического и оперативного уровней (рис. 5).

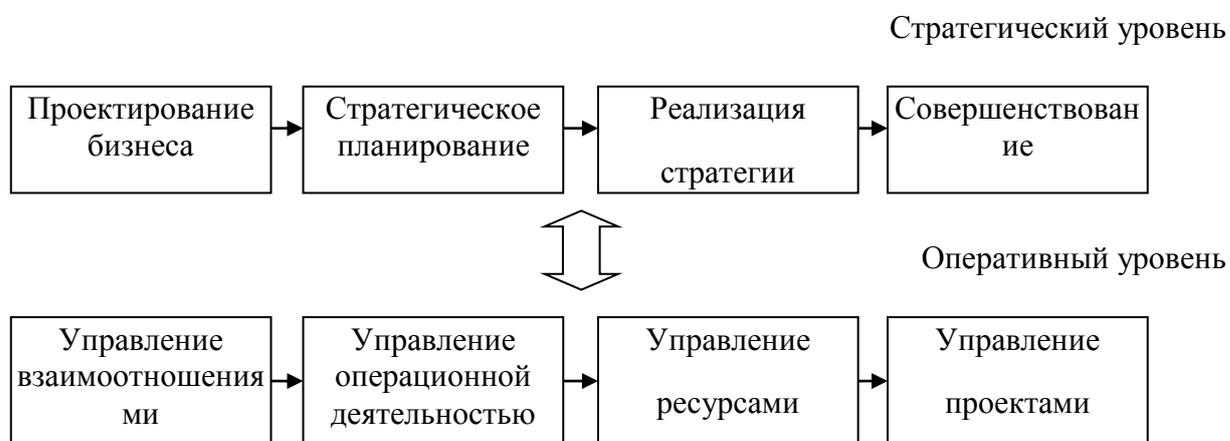


Рис. 5. Декомпозиция процессов по реализации проектов в ЖКХ Белгородской области

Стратегический уровень включает основные процессы (этапы) формирования и реализации стратегии. Оперативный уровень состоит из управленческих процессов (также включает вспомогательные процессы). Необходимо отметить, что контроль качества бизнес-процессов должен осуществляться на каждой стадии создания и функционирования системы управления проектами, включая контроль качества ресурсов, производства, работы оборудования, а также управленческих процессов.

Необходимо отметить, что руководству ЖКХ Белгородской области в процессе реализации проектов необходимо постоянно реализовывать различные варианты совершенствования деятельности в зависимости от факторов воздействия среды функционирования, в которой формируются цепочки создания ценностей. С учетом этого можно выделить три базовых подхода к совершенствованию деятельности в процессе разработки и реализации проектных мероприятий в ЖКХ Белгородской области:

- эволюционный подход совершенствования процессов, подразумевающий незначительные, но последовательные изменения в проектах и процессах с возможным сохранением существующей организационной структуры, и требующий небольших финансовых затрат;
- радикальный подход, подразумевающий значительную модификацию процессов, а также кардинальные изменения в организационной структуре;
- подход совершенствования, подразумевающий постоянную деятельность по улучшению качества и повышение эффективности реализации бизнес-процессов.

Первый подход нацелен на «плавные» улучшения отдельных элементов процесса, при этом существующая функциональная структура фактически не изменяется. Таким образом, в рамках рассматриваемой функциональной иерархии, происходит модификация отдельных функций с целью повышения эффективности их реализации. Радикальный подход предполагает использование принципов реинжиниринга бизнес-процессов. Подход

совершенствования базируется на осуществлении мероприятий, направленных на постоянное улучшение всех элементов системы управления проектами в организации.

При реализации подходов к совершенствованию системы управления проектами на практике очень часто возникают трудности с классификацией процессов верхнего уровня, для их дальнейшего детального анализа и улучшения. Поэтому при разработке системы управления проектами на предприятии ЖКХ следует отталкиваться от потребностей клиентов и процессов, реализация которых позволяет удовлетворить данные потребности, а затем уже определять процессы управления и обеспечивающие процессы. Вследствие этого нами предлагается следующая последовательность действий в алгоритме идентификации процессов верхнего уровня:

- во-первых, определение процессов, входящих в состав цепочки создания ценности. К таким процессам относятся: анализ потребностей клиентов, разработка концепции продукта/услуги, проектирование продукта/услуги, создание продукта/услуги, вывод продукта/услуги на рынок, послепродажное обслуживание.

- во-вторых, определение и классификация процессов управления проектами. Можно выделить следующие группы: управление содержанием проекта; управление сроками проекта; управление затратами в проекте; управление рисками проекта; управление персоналом проекта; управление заинтересованными сторонами проекта; управление поставками проекта; управление качеством в проекте; управление обменом информацией в проекте; управление интеграцией проекта.

- в-третьих, определение вспомогательных процессов, поддерживающих реализацию процессов создания ценности для клиентов.

5 этап. Внедрение комплексной системы управления проектами в ЖКХ Белгородской области. Во многом эффективность реализации данного этапа

зависит от ряда факторов, которые необходимо учитывать. К ним можно отнести:

- воля руководства к проведению изменений – как показывает практика, для успешной реализации организационных изменений необходимо деятельное участие высших должностных лиц. Без их прямой заинтересованности в результатах дело не сдвинется с места;

- внешняя и внутренняя PR-кампания. Большинство людей изменения воспринимают негативно, во всяком случае, вначале, это известный психологический факт. Поэтому необходимо провести большую разъяснительную работу среди персонала, чтобы показать положительные моменты организационных изменений, а также пресечь в корне зарождающиеся слухи. Кроме того, если организационные изменения касаются подразделений, которые имеют контакты с контрагентами предприятия, необходимо оповестить о соответствующих изменениях и их.

- обучение персонала. Если организационные изменения связаны с изменением функций или порядка взаимодействия сотрудников (а как правило, так и происходит), необходимо заранее провести обучение персонала работе в новых условиях. Нужно обновить или создать заново соответствующие должностные инструкции и регламенты работы, провести тренинги по работе в новых условиях, при необходимости – провести профессиональную подготовку.

- последовательность в реализации комплексной системы управления проектами. К сожалению, следует признать тот факт, что ряд проектов в ЖКХ Белгородской области не доводились до логического завершения по разным причинам. Вследствие этого необходимо пересмотреть подход к реализации проектов и, в частности, совершенствование системы управления проектами в данной сфере должно проводиться в строгой последовательности, заранее определенных этапов.

Результатом реализации предлагаемой выше последовательности этапов разработки и внедрения комплексной системы управления проектами в

ЖКХ Белгородской области должен стать как комплекс, состоящий из трех взаимодействующих между собой элементов:

1. Регламентирующая документация. Документация разделяется по:

- типам регламентирующих документов: положения, регламенты, сценарии, инструкции, шаблоны документов;

- типам процессов: процессы управления проектами, процессы управления портфелем проектов, процессы развития системы управления проектами;

- типам областей знаний управления проектами: управление интеграцией, управление содержанием, управление временем, управление ресурсами, управление затратами, управление контрактами, управление качеством, управление взаимодействием, управление рисками.

2. Обученный персонал. Обученный персонал может включать в себя следующие роли: руководители портфеля проектов, руководители проектов, специалисты по управлению проектами, члены проектных команд.

3. Информационная система управления проектами: MS Project, P3E и т.д. Информационная система управления проектами включает в себя следующие модули: планирование проектов, мониторинг проектов, анализ портфеля проектов, управление документооборотом в проектах и т.д.

В целом необходимо отметить, что предлагаемая система эффективно будет работать тогда, когда успешно взаимодействуют три этих элемента (специалисты работают по утвержденным процессам, используют установленное программное обеспечение для управления проектами). Если регламенты скачиваются с интернета, специалисты посещают разные курсы и читают разные книги и при этом предприятие внедряет, пусть даже профессиональную информационную систему управления проектами – эти элементы слабо взаимодействуют.

В современных условиях одним из важнейших направлений в сфере ЖКХ Белгородской области является сбор и утилизация мусора, в том числе и решение проблемы образования стихийных свалок. В этой связи нами

предлагается проект посвятить данному направлению деятельности ЖКХ Белгородской области.

**Наименование проекта** – «Создание малого предприятия по переработке пластиковых отходов» (прил. 3).

**Обоснование проектных мероприятий.** Изделия из полимеров сегодня являются неотъемлемой частью нашей повседневной жизни, однако, одновременно с ростом объемов производства таких изделий, вполне естественно, что и количество твердых отходов также увеличивается.

Среднестатистический горожанин выбрасывает в течение года до 250 килограммов мусора, и примерно треть от этой массы – тара из полиэтилена. Сегодня полимерные отходы составляют примерно двенадцать процентов от всего бытового мусора, и их количество постоянно растет. И естественно, что вторичная переработка полимеров сегодня является одной из самых острых проблем, ведь без нее человечество может буквально утонуть в горах мусора.

Утилизация полимеров сегодня является не только проблемой, но и весьма перспективным направлением бизнеса, поскольку из казалось бы бросового сырья – бытового мусора, можно получить множество полезных веществ.

Следует отметить, что в настоящее время в Белгороде работает ряд предприятий и пунктов, которые осуществляют прием пластика на переработку от юридических и физических лиц. Предпочтение отдается пленке и ПЭТ-бутылкам, пластиковой таре. Однако они не справляются, на наш взгляд, с возрастающим количеством мусора.

Клиентами предлагаемого предприятия будут являться различные строительные и промышленные компании, нуждающиеся в данном виде сырья и расходных материалах.

Предметом конкуренции будет являться цена на регранулят высокого и низкого давления. Желание этих компаний работать с будущим предприятием будет обусловлено следующими факторами:

1. Быстрота и четкость исполнения заказа;
2. Своевременная доставка;
4. Квалифицированный персонал компании;
5. Оптимальное соотношение качество-цена предлагаемой продукции.

Привлечения внимания потребителей к продукции и стимулирование увеличения роста продаж планируется за счет рекламы в средствах массовой информации и в отличие от других производителей цены на товары будут заметно ниже, за счет снижения издержек на закупку исходного сырья и транспортные перевозки.

Исходя из этого, **назначение проекта** состоит в повышении эффективности вторичной переработки полимеров.

**Цель внедрение проекта** – организация работы цеха вторичной переработки полимеров к сентябрю 2018 года.

Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих **задач**:

1. Информирование с 01.01.2018 г. жилищно-эксплуатационных служб и населения города о предстоящем отдельном сборе отходов из пластика.
2. Организация отдельного сбора бытовых отходов из пластика, установка специальных контейнеров с 01.02.2018 г.
3. Организация промышленной площадки для прессовки и складирования исходного сырья к 01.02.2018 г.
4. Строительство цеха вторичной переработки полимеров (01.02.2018 – 31.08.2018гг.)

В качестве **целевой группы участников**, заинтересованных в реализации проекта «Создание малого предприятия по переработке пластиковых отходов», выступают:

- департамент ЖКХ Белгородской области;
- население Белгородской области;
- государственные и муниципальные органы власти;
- бизнес-сообщество.

**Срок реализации проекта** – 01.01.2018-01.09.2018 гг.

**Состав мероприятий.** Мероприятия по созданию малого предприятия по переработке пластиковых отходов предполагается осуществлять поэтапно.

В-первую очередь, необходимо отметить, что предполагаемое малое предприятие должно производить переработку пластиковых отходов и производство сырья регранулята полиэтилена высокого давления (ПВД).

Ряд вариантов данной гранулы по свойствам и внешнему виду приближены к первичному сырью и может использоваться для производства пленки и различных изделий, изготавливаемых путем литья или экструзии.

Предполагается, что малое предприятие в результате переработки пластиковых отходов будет производить и реализовывать следующие товары:

1. Агломерат стрейч-пленки (ВД, LLD)– это предварительно измельченные ножами агломератора куски пленки, спекшиеся в шарики неправильной формы за счет термического воздействия. В зависимости от чистоты и крупности может использоваться сразу при дальнейшем производстве пленки или изделий или направлен на гранулирование.

2. Гранула 1 сорт (ВД, LD, светлая)– применяется для изготовления изделий методом литья, выдува и экструзии. Материал профильтрован на сетке 0.26 мм и имеет высокую степень очистки. Используется для производства пленки, упаковочных товаров (пакетов), канистр, ящиков, некоторых игрушек и др.

3. Гранула 2 сорт (ВД, LD, серая) - имеет хорошие диэлектрические характеристики. Материал обладает значительной химической стойкостью, ему присуща стойкость к радиационному излучению. Гранула ПВД легко перерабатывается.

Производимую продукцию планируется распространять через строительные рынки и магазины, которые находятся в разных точках города. Так же непосредственно с самого склада оптовому покупателю. Цены на

продукцию будут определяться в зависимости от средних, уже существующих, цен на данную продукцию (табл. 5).

Таблица 5

Ценовые характеристики на производимую продукцию

Вид продукта		Фасовка, кг	Цена руб./кг	Цена руб./уп.
Регранулят	Агломерат С-П	30	25	750
	Гранула 1 сорт	30	28	840
	Гранула 2 сорт	50	35	1750

Предполагается, что в процессе реализации проекта отдельной стадией будет являться развитие деловых связей с предприятиями городов Белгород, Курск, Воронеж и так же с оптовыми организациями.

Регранулят могут покупать предприятия для своего дальнейшего производства в целях экономии, независимо от времени года. Планируется заключение долгосрочных договоров на оптовые поставки предприятиям-партнерам, производящим различные виды продукции, том числе пленки тепличной и термоусадочной.

Главная задача, стоящая перед предприятием – расширение рынка сбыта продукции и укрепление завоеванных позиций посредством производства качественной и доступной продукции, а также в дальнейшем расширение ассортимента выпускаемой продукции.

В соответствии с проектом предприятие планирует заключить долгосрочный договор с компанией «Воронеж Инжиниринг» производителем канализационных труб и люков.

В соответствии с планом маркетинга следует отметить, что реализация продукции не составит особых трудностей, так как полиэтилен обладает достаточно стабильными механическими свойствами. Поэтому вторичный материал на его основе достаточно легко поддается переработке, продукция

из получаемого сырья значительно дешевле, чем из первичного пластика. Так же различные изделия из пластика являются неотъемлемой частью современного мира.

Чтобы принести известность предприятию и ее продукции будет проводиться реклама, будут даны объявления в газеты, а так же отправлены буклеты в строительные магазины и рынки.

Цены на товары будут определяться в зависимости от средних, уже существующих, цен на данную продукцию. Так же будут зависеть и от цен основных конкурентов.

Одним из важнейших аспектов маркетингового плана реализации проекта является продвижение продукции на рынок, а именно реклама. Главная цель предприятия поставленная перед рекламой, чтобы потребитель мог найти информацию о вторсырье из пластика, которые пользуются повышенным спросом для производства на сегодняшний день, определение места продаж различных видов гранулята в торговых точках города, где продается регранулят предприятия. Так же предполагается, что предприятие будет участвовать на различных выставках предпринимательства, где будет представлять свою продукцию.

В сущности, предполагаются следующие первоначальные расходы на реализацию маркетинговых целей и задач по проекту:

1) Рассылка рекламных предложений отдельно потребителям будет реализовываться каждый месяц, для этого будет заключен договор с фирмой «Областная типография» - 1000 шт. рекламных листовок – 5000 руб.

2) Статья о предприятии в ежемесячном журнале «Строитель» выйдет раз в квартал – 1000 руб.

3) Объявления в еженедельной газете «Строй материалы» будет выходить раз в две недели в мае-июне и каждую неделю с июня по декабрь включительно (стоимость 1объявления – 70 руб.).

4) Для интернет-сайта компания «Региональные телесистемы» предоставляет хостинг с доменным именем на год – 4000 руб.

Говоря о плане производства, следует отметить, что схема технологического маршрута процесса переработки пластиковых отходов включает:

1) Переработка отходов для измельчения. Получается мелко измельченный материал, подобный снежинкам, который по транспортеру поступает дальше;

2) Предпромывка, промывка и промывание материалов;

3) Выщелачивание;

4) Полная сушка материала методом перемешивания;

5) Растапливание материала и превращение его в тестообразную массу, которая выдавливается через фильтр сита, чтобы в конце процесса через выходную головку и машину для измельчения получить форму гранулята.

Технические характеристики реализуемого проекта:

- производственная процессная мощность линии для измельчения и промывки полиэтиленовых фольг составляет 300 кг/ч ( 90-120 т/в месяц при двух рабочих сменах).

- потребление воды: 1 литр/кг переработанного сырья.

- установленная мощность электроэнергии: 400 кВт/ч.

- среднее потребление электроэнергии: 200 кВт/ч.

Чтобы получить регранулят полиэтилена высокого давления предприятие использует собранное в спецконтейнеры сырье.

Необходимо производственное помещение (100 кв.м) и складское (30 кв.м) в соответствии с санитарными и пожарными требованиями и нормами. Важно, чтобы ближайший жилой дом был расположен не менее чем в 600 м от перерабатывающего производства.

Предложенная промплощадка (пос.Северный), удовлетворяет условиям размещения производства и характеризуется:

– наличием и близостью расположения транспортных путей (пути для автомобильного транспорта для подвоза сырьевых компонентов),

– близостью рынка сбыта (близлежащие населенные пункты),

– наличием коммуникаций (электрических, водопроводных, телефонных).

Организовывать свой автопарк, чтобы вывозить сырье, необязательно. Можно договориться с компанией «Экотранс», занимающейся вывозом мусора, 1 раз в неделю за контейнерами приезжают чистые пустые мусоровозы.

Реализация проекта подразумевает обращение к услугам компании «ОРТО Инжиниринг» для покупки оборудования, оргтехника будет закупаться в магазине «РЕТ», необходимое сырье собирается бесплатно, приобретение контейнеров для сбора пластика к услугам компании «DMETAL», для покупки мешков упаковочных к ЗАО «Завод упаковочных материалов «Белгородский». В приложении 4 представлены расходы на реализацию производственного плана.

Необходимо отметить, что для эффективной работы предлагаемого предприятия потребуется следующий персонал: 1) Директор; 2) бухгалтер; 3) менеджер; 4) производственный персонал – 6; 5) уборщица; 6) водитель-экспедитор; 7) охранник- 2.

Общая численность персонала предприятия составляет 13 человек. Персонал будет подбираться тщательным образом на конкурсной основе.

В приложении 5 представлены данные по расчету уровня зарплаты персонала предлагаемого предприятия.

**Ожидаемые результаты проекта.** Реализация проекта «Создание малого предприятия по переработке пластиковых отходов» позволит повысить эффективность деятельности одного из важнейших направлений в сфере ЖКХ Белгородской области – сбор и утилизация мусора, в том числе и решение проблемы образования стихийных свалок.

В ходе реализации проекта будут достигнуты следующие конкретные результаты:

- повышение эффективности сбора и утилизации пластиковых отходов в г. Белгороде;

- решение проблемы образования стихийных свалок из полимерных отходов;
- ускорение процесса переработки мусора в г. Белгороде;
- организация приема пластиковых и полимерных отходов;
- повышение качества производства сырья регранулята полиэтилена высокого давления (ПВД);
- обеспечение продукцией строительных организаций.

**Оценка эффективности проекта.** С учетом основных мероприятий проекта представляется возможным оценить эффект от его реализации.

Одной из основных задач создания предприятия по переработке является производство наиболее дешевого качественного сырья из пластиковых отходов, которые ничем не отличаются от изделий из первоначального сырья.

Для реализации предлагаемого бизнес-проекта необходимо инвестировать 1 500 000 руб.

Период окупаемости вложенных инвестиций составляет 1 год, рентабельность 0,68.

**Оценка рисков проекта.** Важное значение для успешной реализации предлагаемого проекта «Создание малого предприятия по переработке пластиковых отходов» имеет прогнозирование возможных рисков, связанных с достижением главной цели проекта, решением ее задач и получением запланированных результатов, оценка их последствий, а также формирование системы мер по их предотвращению и/или снижению их негативного влияния на результаты проекта.

К числу основных рисков проекта можно отнести:

1. Финансовые риски, обусловленные возможным сокращением или прекращением финансирования отдельных мероприятий проекта.

В качестве мер направленных на снижение финансовых рисков могут выступать:

- совершенствование планирования расходования средств, с применением методик оценки эффективности расходов;

- ежегодное уточнение финансовых средств, предусмотренных на реализацию мероприятий проекта, в зависимости от достигнутых результатов;

- поиск альтернативных источников финансирования.

В случае наступления данной группы рисков минимизация отрицательных последствий может быть обеспечена за счет:

- поэтапной реализации проекта согласно объемам денежных средств;

- сокращения мероприятий проекта.

2. Риски, связанные с тем, что выбранный проект не соответствует ожиданиям или не окажется подходящей для получения нужных результатов.

Действия по предотвращению данной группы рисков включают в себя:

- тщательный анализ и выбор наиболее соответствующих мероприятий с применением лучших практик;

- поэтапную реализацию проекта.

3. Риски, связанные с неэффективным управлением реализацией проекта, что может повлечь за собой нарушение планируемых сроков реализации проекта, невыполнение ее цели и задач, снижение эффективности использования ресурсов и качества выполнения мероприятий проекта.

Основными условиями снижения данных рисков являются:

- проведение систематического мониторинга и аудита результативности реализации проекта;

- своевременная корректировка мероприятий проекта.

Существенные неуправляемые риски могут быть обусловлены возможным негативным влиянием ряда факторов политического, социального, экономического и операционного характера.

В случае воздействия каких-либо из выше описанных факторов планируется осуществление оценки масштабов и последствий действия данных факторов, их влияния на достижения главной цели, решение задач

проекта и получение запланированных результатов, проведение соответствующего уточнения проекта.

В целом, суммируя все вышеописанное, можно сделать следующие выводы. Во-первых, в современной экономической ситуации система управления проектами – это, прежде всего, система поддержки принятия решений, построенная на основании методологии управления проектами. Эффективность работы системы обеспечивается за счет интеграции стратегических целей субъекта рыночных отношений, планов финансирования и планов использования ресурсов с учетом возможных рисков. Исходя из этого, основным целевым ориентиром системы управления проектами в сфере ЖКХ является эффективное принятие решений и рациональное использование ресурсов для достижения ее целей.

Во-вторых, предлагаемая система эффективно будет работать тогда, когда успешно взаимодействуют три этих элемента (специалисты работают по утвержденным процессам, используют установленное программное обеспечение для управления проектами). Если регламенты скачиваются с интернета, специалисты посещают разные курсы и читают разные книги и при этом предприятие внедряет, пусть даже профессиональную информационную систему управления проектами – эти элементы слабо взаимодействуют.

В-третьих, в современных условиях одним из важнейших направлений в сфере ЖКХ Белгородской области является сбор и утилизация мусора, в том числе и решение проблемы образования стихийных свалок. В этой связи нами предлагается проект «Создание малого предприятия по переработке пластиковых отходов». В ходе реализации проекта будут достигнуты следующие конкретные результаты: повышение эффективности сбора и утилизации пластиковых отходов в г. Белгороде; решение проблемы образования стихийных свалок из полимерных отходов; ускорение процесса переработки мусора в г. Белгороде; организация приема пластиковых и полимерных отходов; повышение качества производства сырья регранулята

полиэтилена высокого давления (ПВД); обеспечение продукцией строительных организаций.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В настоящее время возникает необходимость разработки системного подхода к управлению инвестициями в жилищно-коммунальное хозяйство с целью повышения инвестиционной привлекательности региона и предприятий отрасли, их конкурентоспособности и качества оказываемых ими услуг. Это, в соответствии с современными тенденциями развития ЖКХ и государственного управления, возможно посредством использования инструментария проектного менеджмента.

Именно проектное управление помогает достаточно быстро перейти от неконтролируемого и спонтанного развития к плановому и целенаправленному развитию от несогласованных программ и проектов, используя проектно-ориентированные организации к проектно-ориентированным обществу в целом как развивающимся большим системам. Это признанный во всем мире вид профессиональной управленческой деятельности, методология и средства которой широко используются во всех сферах хозяйственной жизни субъектов рынка, и, в том числе в таких сферах региональной экономики как ЖКХ.

Продолжающаяся реформа в сфере ЖКХ проходит параллельно с реформированием межбюджетных отношений, поэтому первоочередной задачей власти на региональном уровне должно стать активное содействие процессу формирования социально ориентированной рыночной экономики и одновременное возвращение их в экономику в качестве ключевого субъекта управления. При этом проектное управление может стать инструментом,

который обеспечит активизацию и рост реального сектора экономики, включая жилищно-коммунальное хозяйство, и будет способствовать повышению экономической безопасности территории, конкурентоспособности предприятий и росту уровня благосостояния населения.

Для отрасли ЖКХ крайне важными являются инновационные проекты, которые стимулируют возникновение и развитие других инновационных проектов, создавая, так называемую инфраструктуру для развития инноваций в отрасли. Одним из таких проектов в России является ГИС ЖКХ, так как он увеличивает степень прозрачности отрасли и ведет к информационной открытости всех субъектов рынка, что является одним из главных факторов для развития государственно-частного партнерства в отрасли.

Реформирование и модернизация ЖКХ, как многоотраслевого хозяйственного комплекса, в котором сосредоточено около 30% всех основных фондов региона и который включает все необходимые для жизнедеятельности населения виды услуг, является приоритетным направлением социально-экономического развития Белгородской области. При этом развитие проектно-ориентированного подхода к развитию данной сферы является важнейшим направлением, способствующем как улучшению комфортности жилья граждан, так обеспечению качественного содержания и ремонта жилого фонда региона.

На региональном уровне с целью нивелирования рассмотренных выше проблем и перспектив развития ЖКХ Белгородской области руководство региона и в частности департамент жилищно-коммунального хозяйства Белгородской области активным образом внедряется инструментарий проектного управления для улучшения качества услуг, совершенствования тарифной политики, тем самым повышая платежеспособность населения, поддержания инициативы граждан, внедрения приборов учета в системах теплоснабжения, что позволяет получить ясную картину потерь и наладить правильный учет.

В настоящее время департамент ЖКХ Белгородской области курирует около 20 проектов, находящихся на стадии реализации, около 5 проектов находятся на стадии завершения. В регионе разработаны и реализуются проекты, направленные на создание оптимальных условий для развития жилищного строительства, осуществляется по трем направлениям: предоставление земельных участков застройщикам; инженерное обеспечение микрорайонов массовой индивидуальной застройки и строительство подъездов к ним; финансово-кредитная поддержка застройщиков. Особое значение среди всех проектов в сфере ЖКХ региона занимает проект «государственная информационная система жилищно-коммунального хозяйства». Так же особо следует отметить, что с 2017 года в целях обеспечения комплексного благоустройства дворовых территорий и общественных пространств, на основе единых подходов, реализуется федеральный проект «Формирование современной городской среды» с привлечением средств федерального бюджета.

В современной экономической ситуации система управления проектами – это, прежде всего, система поддержки принятия решений, построенная на основании методологии управления проектами. Эффективность работы системы обеспечивается за счет интеграции стратегических целей субъекта рыночных отношений, планов финансирования и планов использования ресурсов с учетом возможных рисков. Исходя из этого, основным целевым ориентиром системы управления проектами в сфере ЖКХ является эффективное принятие решений и рациональное использование ресурсов для достижения ее целей.

Предлагаемая система эффективно будет работать тогда, когда успешно взаимодействуют три этих элемента (специалисты работают по утвержденным процессам, используют установленное программное обеспечение для управления проектами). Если регламенты скачиваются с интернета, специалисты посещают разные курсы и читают разные книги и при этом предприятие внедряет, пусть даже профессиональную

информационную систему управления проектами – эти элементы слабо взаимодействуют.

Эффективная система управления проектами должна быть основана на принципах мультипроектного управления, позволяющего оптимально использовать все виды ресурсов сферы ЖКХ региона при реализации одновременно нескольких проектов. Предлагаемая система представляет собой совокупность организационных структур, методик и ресурсов. Составляющими комплексной системы управления проектами на основе менеджмента качества услуг в ЖКХ Белгородской области являются:

- организационная структура, позволяющая оптимально реализовывать цели в области управления проектами и отвечающая целям менеджмента качества жилищно-коммунальных услуг;

- единая общепринятая формализованная методология унифицированных подходов) управления проектами, использующей накопленный департаментом ЖКХ Белгородской области практический опыт реализации проектов;

- квалифицированный персонал;

- система маркетинга;

- система информационного обеспечения управления проектами;

- система юридического обеспечения управления проектами;

- система технического обеспечения управления проектами.

В современных условиях одним из важнейших направлений в сфере ЖКХ Белгородской области является сбор и утилизация мусора, в том числе и решение проблемы образования стихийных свалок. В этой связи нами предлагается проект «Создание малого предприятия по переработке пластиковых отходов».

Следует отметить, что изделия из полимеров сегодня являются неотъемлемой частью нашей повседневной жизни, однако, одновременно с ростом объемов производства таких изделий, вполне естественно, что и количество твердых отходов также увеличивается. Среднестатистический

горожанин выбрасывает в течение года до 250 килограммов мусора, и примерно треть от этой массы – тара из полиэтилена. Сегодня полимерные отходы составляют примерно двенадцать процентов от всего бытового мусора, и их количество постоянно растет. И естественно, что вторичная переработка полимеров сегодня является одной из самых остро стоящих проблем, ведь без нее человечество может буквально утонуть в горах мусора. Более того, утилизация полимеров сегодня является не только проблемой, но и весьма перспективным направлением бизнеса, поскольку из казалось бы бросового сырья – бытового мусора, можно получить множество полезных веществ.

В ходе реализации проекта будут достигнуты следующие конкретные результаты: повышение эффективности сбора и утилизации пластиковых отходов в г. Белгороде; решение проблемы образования стихийных свалок из полимерных отходов; ускорение процесса переработки мусора в г. Белгороде; организация приема пластиковых и полимерных отходов; повышение качества производства сырья регранулята полиэтилена высокого давления (ПВД); обеспечение продукцией строительных организаций.

Одной из основных задач создания предприятия по переработке является производство наиболее дешевого качественного сырья из пластиковых отходов, которые ничем не отличаются от изделий из первоначального сырья.

В целом для реализации предлагаемого бизнес-проекта необходимо инвестировать 1 500 000 руб. Период окупаемости вложенных инвестиций составляет 1 год, рентабельность 0,68.

Представленные в диссертации предложения и рекомендации, по нашему мнению, будут способствовать повышению эффективности системы управления проектами в сфере ЖКХ Белгородской области.

Таким образом, к числу практических рекомендаций по совершенствованию системы проектного управления в сфере ЖКХ региона можно отнести:

- развитие комплексного подхода к разработке и реализации проектов в сфере ЖКХ Белгородской области;
- активное использование современных информационных технологий, с целью анализа рисков, возможностей, угроз и перспектив реализации проектов в сфере ЖКХ;
- повышение эффективности мотивационного механизма, а также ответственности основных участников системы (руководителей и исполнителей) за реализацию проектов в сфере ЖКХ.

## **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Конституция Российской Федерации от 25 декабря 1993 года, с изменениями от 30 декабря 2008 года [Текст] // Российская газета. – 2009. – № 7 (4831). – 21 января.

2. ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» [Электронный ресурс] : национальный стандарт России от 22 декабря 2011 г. № 1582-ст. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54869-2011/>.

3. ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» [Электронный ресурс] : национальный стандарт России от 22 декабря 2011 г. № 1583-ст. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54870-2011/>.

4. ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» [Электронный ресурс] : национальный стандарт России от 22 декабря 2011 г. № 1584-ст. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-54871-2011/>.

5. Об утверждении Стратегии развития жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации на период до 2020 года [Текст]: Постановление Правительства РФ от 26 января 2016 года № 80-п //

Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Информ. банк «Версия Проф.» Разд. «Законодательство».

6. О Стратегии социально-экономического развития Белгородской области на период до 2025 года [Текст]: Постановление правительства Белгородской области от 25 января 2010 г. № 27-пп // Белгородские известия. – 2010. - № 31.

7. Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области [Электронный ресурс]: Постановление правительства Белгородской области от 31.05.2010 №202-пп (ред. от 06.11.2017). – Режим доступа: <http://www.zakonprost.ru/content/regional/2906/>.

8. Об утверждении регламента администрирования проектов в органах исполнительной власти, государственных органах Белгородской области [Электронный ресурс]: Распоряжение губернатора Белгородской обл. от 22.11.2012 №794-р. – Режим доступа: <http://www.zakonprost.ru/content/regional/1246/>.

9. Об утверждении порядка определения уровня профессионального соответствия проектных специалистов [Электронный ресурс]: Распоряжение губернатора Белгородской обл. от 22.06.2012 № 408-р. – Режим доступа: <http://www.zakonprost.ru/content/regional/1/2342/>.

10. Ажикулова, Н.В. Формирование корпоративного стандарта управления проектами [Текст] : дисс. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / Н.В. Ажикулова. – М., 2009. – 190 с.

11. Андрюшенков, А.Ф. Формирование политики региона в отношении поддержки стратегии кластерного развития ЖКХ [Текст] / А.Ф. Андрюшенков // Проблемы современной экономики (Новосибирск). – 2016. – № 33. С. 13-21.

12. Арчибальд, Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами [Текст] / Р. Арчибальд. – М: Дело, 2013. – 169 с.

13. Багдасарьян, И.С. Проектное управление в социально-экономическом развитии России [Текст] / И.С. Багдасарьян. – Пенза: Свое, - 2016. – 31 с.
14. Баффет, У. Эссе об инвестициях, корпоративных финансах и управлении компаниями [Текст] / У. Баффет. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 268 с.
15. Беренс, В. Руководство по оценке эффективности инвестиций [Текст] / В. Беренс, П.М. Хавранек. – М.: АОЗТ «Интерэксперт», ИНФРА-М, 2014. – 528 с.
16. Бирман, Г. Экономический анализ инвестиционных проектов [Текст] / Г. Бирман, С. Шмидт. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2015. – 631 с.
17. Бирюков, А.П. Проблемы социально ориентированного управления инвестиционной деятельностью [Текст] / А.П. Бирюков. – Челябинск: Социум, 2015. – 252 с.
18. Бланк, И.А. Управление инвестициями предприятия [Текст] / И.А. Бланк. – Киев, 2011. – 250 с.
19. Блинов, А.Р. Проблемы стагнации развития малого бизнеса [Текст] / А.Р. Блинов.- М.: ЮНИТИ, 2013. – 200 с.
20. Блюменфельд, В. Большие проблемы малого бизнеса [Текст] / В. Блюменфельд.- М.: Дело, 2014. – 215 с.
21. Богданов, В.В. Управление проектами [Текст] / В.В. Богданов. – СПб.: ДваТри, 2017. – 290 с.
22. Бэгьюли, Ф. Управление проектом [Текст] / Ф. Бэгьюли. – М.: ЭКСМО, 2011. – 286 с.
23. Воропаев, В.И. Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетенции специалистов [Текст] / В.И. Воропаев. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 213 с.
24. Вязовой, В. Системы управления проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/software/project/pms-review.shtml>.

25. Гайдаенко, Т.А. Проектное управление: принципы управленческих решений и российская практика [Текст] / Т.А. Гайдаенко. – М.: ЭКСМО, 2013. – 474 с.
26. Глазунов, В.Н. Критерии оценки инвестиционной привлекательности проектов [Текст] / В.Н. Глазунов // Финансы. – 2013. – № 7. – С. 59-62.
27. Глущенко, В.В. Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования [Текст] / В.В. Глущенко, И.И. Глущенко. – Железнодорожный: НПЦ «Крылья», 2014. – 416 с.
28. Давыдов, А.Е. Моделирование функционирования субъектов малого предпринимательства в инновационной системе региона [Текст] / А.Е. Давыдов: дисс. ... канд. эконом. наук: 08.00.05. – М., 2011. – 220 с.
29. Друкер, П.Ф. Задачи менеджмента в 21 веке [Текст] / П.Ф. Друкер. – М.: СПб, 2013. – 360 с.
30. Ерков, А. Финансирование инвестиционных проектов [Текст] / А. Ерков // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2011. – № 38. – С. 15-24.
31. Ефремов, В.С. Проектное управление: модели и методы принятия решений [Текст] / В.С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 6. – С. 21-34.
32. Заляев, Р.Ф. Инновации как фактор устойчивого развития ЖКХ [Текст] / Р.Ф. Заляев // Синергия Наук. – 2017. – № 15. – С. 22-29.
33. Заренков, В.А. Управление проектами [Текст] / В.А. Заренков. – М.: Изд-во АСВ; СПб.: СПбГАСУ, 2016. – 312с.
34. Звездова, А.Б. Новые технологии и конкурентоспособность предприятия в современных условиях [Текст] / А.Б. Звездова. – СПб. Ин-т доп. проф. образования службы занятости, 2015. – 95 с.
35. Золотогоров, В.Г. Инвестиционное проектирование [Текст] / В.Г. Золотогоров. – Мн.: ИП «Экоперспектива», 2013. – 463 с.

36. Ильин, В.В. Проектный офис Центр управления проектами. Системный подход к управлению компанией [Текст] / В. Ильин. – М.: Вершина, 2016. – 264 с.
37. Ильин, Н.И. Управление проектами [Текст] / Н.И. Ильин. – СПб.: ДваТри, 2017. – 424 с.
38. Имаи, М. Гембакайдзен. Путь к снижению затрат и повышению качества [Текст] / М. Имаи. – М.: ЭКСМО, 2014. – 250 с.
39. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЭКСМО, 2011. – 350 с.
40. Каплан, Р.С. Организация, ориентированная на стратегию: как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2013. – 392 с.
41. Карлик, А.Е. Управление интеллектуальными ресурсами инновационно-активных предприятий [Текст] / А.Е. Карлик, В.В. Платонов, Н.Н. Тихомиров, В.П. Воробьев, А.С. Ковалева. – М.: СПб. 2013. – 175 с.
42. Кастельс, М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура [Текст] / М. Кастельс. – М.: ГУ-ВШЭ, 2013. – 608 с.
43. Кендалл, И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами [Текст] / И. Кендалл, К. Роллинз. – М.: ЭКСМО, 2017. – 287 с.
44. Керцнер, Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости [Текст] / Г. Керцнер. – М.: ДМК Пресса, 2013. – 320 с.
45. Клейнер, Г.Б. Системно-интеграционная теория предприятия [Текст] / Г.Б. Клейнер // Montenegrinjournalofeconomics. – 2015. – № 2. – С. 21-38.
46. Кожевников, С.А. Управление развитием ЖКХ северных регионов в условиях реформирования отрасли [Текст] / С.А. Кожевников // Север и Арктика. – 2016. – № 16. – С. 35-43.

47. Коротков, Э.М. Исследование систем управления [Текст] / под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 176 с.
48. Кузнецова, С. А. Развитие инновационного рынка как механизма распространения наукоемкой продукции [Текст]: дисс. ... канд. эконом. наук: 08.00.05/ С.А. Кузнецова. – Новосибирск, 2012. – 195 с.
49. Кузнецова, С. А. SWOT-анализ: практика и проблемы применения [Текст] / С.А.Кузнецова, В.Д. Маркова // Совершенствование институциональных механизмов в промышленности. – М.: ГУ-ВШЭ, 2012. – 108 с.
50. Лесохин, В.З. Информационное обеспечение систем управления предприятием [Текст] / В.З. Лесохин. – СПб.: Изд-во СПбУ ЭФ, 2013. – 88 с.
51. Либерзон, В.И. Управление проектами [Текст] / В.И. Либерзон. – М.: Высшая школа, 2016. – 134 с.
52. Лимитовский, М.А. Методы оценки коммерческих идей, предложений, проектов [Текст] / М.А. Лимитовский. – М.: Дело ЛТД, 2011. – 128 с.
53. Липсиц, И.В. Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа [Текст] / И.В. Липсиц, В.В. Косов. – М.: Изд-во БЕК, 2014. – 304 с.
54. Литке, Ханс-Д. Управление проектами [Текст] / Ханс-Д. Литке и Илонка Кунов. – М.: Изд-во Омега-Л, 2015. – 144 с.
55. Локк, Д. Основы управления проектами [Текст] / Д. Локк. – М.: НИРРО, 2012. – 253 с.
56. Мазница, Е.М. Повышение инвестиционной привлекательности регионов на основе опережающего высокотехнологичного развития отрасли ЖКХ [Текст] / Е.М. Мазница // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 3-3. – С. 56-63.
57. Мазур, И.И. Управление проектами [Текст] / И.И. Мазур. – М.: Изд-во БЕК, 2017. – 200 с.
58. Мартинелли, Р. Управление программами [Текст] / Р. Мартинелли, Джим Вадделл // Управление проектами. – 2013. – № 1. – С. 46-53.

59. Меняев, М.Ф. Управление проектами. MSProject [Текст] / М.Ф. Меняев. – М.: Омега-Л, 2017. – 276 с.
60. Мишин, С.А. Проектный бизнес: адаптированная модель для России [Текст] / С.А. Мишин. – М.: АТ, 2014. – 428 с.
61. Норткотт, Д. Принятие инвестиционных решений [Текст] / Д. Норткотт. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 280 с.
62. О'Коннел, Ф. Как успешно руководить проектами [Текст] / Ф. О'Коннел. – М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2012. – 288 с.
63. Павлова, О.А. Проектное управление: новый подход к старым проблемам [Текст] / О.А. Павлова // Интеллектуально-инновационное развитие региона. – 2012. – № 1. – С.45-52.
64. Пайпе, С. Проектный менеджмент [Текст] / С. Пайпе. – М.: Дело и Сервис, 2015. – 192 с.
65. Пинто, Дж. К. Управление проектами [Текст] / Дж.К. Пинто. – СПб.: Питер, 2012. – 464с.
66. Пирумов, С.С. Система Шести сигм в проектах по разработке новой продукции [Текст] / С.С. Пирумов, А.Г. Бенеташвили // Управление проектами. – 2014. – № 3-4. – С. 10-17.
67. Познер, К. Управление проектами [Текст] / К. Познер. – М.: Эпплгард. – М.: НИРРО, 2013. – 112 с.
68. Попов, Ю.И. Управление проектами [Текст] / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 208с.
69. Потапов, С.В. Как управлять проектом [Текст] / С.В. Потапов. – М.: Эксмо, 2016. – 160 с.
70. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности [Текст] / под ред. Ю.Н. Лапыгина. – М.: Изд-во «Омега-Л», 2013. – 252 с.
71. Уткин, Э.А. Проект-менеджмент [Текст] / Э.А. Уткин, В.П. Кравченко. – М.: ТЕИС, 2016. – 208с.

72. Уэбстер, Г. Планирование и управление проектами для менеджеров [Текст] / Г. Уэбстер. – М.: Дело и Сервис, 2015. – 272 с.
73. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. 624с.
74. Фунтов, В.Н. Управление проектами развития предприятий [Текст] : дисс. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / В.Н. Фунтов. – СПб., 2010. – 190 с.
75. Хардаев, К.П. Формирование экономической политики региона как интеграционной основы проектного управления социо-эколого-экономическим развитием [Текст] / К.П. Хардаев // Вестник ВСГУТУ. – 2017. – № 2 (65). – С. 20-27.
76. Чижов, С.Ф. Управление проектами [Текст] / С.Ф. Чижов, Е.Н. Чижова. – Белгород: Изд-во БГТУ им. В.Г. Шухова, 2009. – 250 с.
77. Шапиро, В.Д. Управление проектами [Текст] / В.Д. Шапиро, И.И. Мазур. – М.: Спб., 2013. – 235 с.
78. Hammer M. and Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution [Text]. New York: HarperCollins, 2013. 250 p.
79. Harpham, Alan Successful Programme Management or Managing Successful Programmes, 16th IPMA World Congress [Text]. Berlin, June, 2002.
80. Keeling, R. Project Management. N International Perspective [Text]. – New York: St. Martin Press, 2012. – P. 9-17.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

