

Демьянов Сергей Дмитриевич, магистрант второго курса Института международной экономики, лидерства и менеджмента; Московский университет имени А. С. Грибоедова, г. Москва
Demyanov Sergey Dmitrievich, Second-year Master's student at the Institute of International Economics, Leadership, and Management; A.S. Griboyedov Moscow University, Moscow;

Пасюк Павел Антонович, аспирант первого курса, Московский Политехнический университет, г. Москва.
Pasyuk Pavel Antonovich, first-year postgraduate student at Moscow Polytechnic University, Moscow.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ НА ГОРОДСКОМ УРОВНЕ

Аннотация. В статье рассматривается системный подход к оценке эффективности управления жилищным фондом в городских агломерациях. Предложена многоуровневая аналитическая модель, интегрирующая технические, экономические, социальные и институциональные параметры функционирования жилищного фонда. На основе обобщения российского и международного опыта выявлены ключевые факторы, детерминирующие качество городского жилищного управления, систематизированы методологические подходы к его оценке. Особое внимание уделяется практике российских городов: анализируется опыт Москвы, Санкт-Петербурга, Казани и ряда других агломераций в части применения цифровых инструментов мониторинга, реформирования системы управляющих

компаний и перехода к программно-целевым методам управления жилищным фондом. Авторы предлагают систему ключевых показателей эффективности (KPI), адаптированную к российской институциональной среде, и формулируют рекомендации по совершенствованию городской жилищной политики.

Ключевые слова: жилищный фонд, системный подход, управление жилищным фондом, эффективность управления, городская агломерация, жилищно-коммунальное хозяйство, управляющие компании, цифровизация ЖКХ, KPI, жилищная политика.

Abstract. The article considers a systematic approach to assessing the effectiveness of housing stock management in urban agglomerations. A multilevel analytical model is proposed that integrates the technical, economic, social and institutional parameters of the functioning of the housing stock. Based on the generalization of Russian and international experience, the key factors determining the quality of urban housing management have been identified, and methodological approaches to its assessment have been systematized. Special attention is paid to the practice of Russian cities: the experience of Moscow, St. Petersburg, Kazan and a number of other agglomerations is analyzed in terms of the use of digital monitoring tools, the reform of the management company system and the transition to program-based methods of housing management. The authors propose a system of key performance indicators (KPIs) adapted to the Russian institutional environment and formulate recommendations for improving urban housing policy.

Keywords: housing stock, systematic approach, housing stock management, management efficiency, urban agglomeration, housing and communal services, management companies, digitalization of housing and communal services, KPIs, housing policy.

1. Введение

Управление жилищным фондом представляет собой одну из наиболее сложных и многоплановых задач современного городского управления. В условиях высокой урбанизации, нарастающего физического износа многоквартирного жилья и усиления требований к качеству городской среды вопрос об эффективности институтов управления жилищным фондом приобретает принципиальное значение. Городской жилищный фонд - это не просто совокупность зданий и инженерных сетей; это сложная социально-техническая система, в рамках которой пересекаются экономические интересы собственников, нанимателей, управляющих организаций, ресурсоснабжающих предприятий и органов публичной власти.

Для России проблема эффективности управления жилищным фондом приобретает особую остроту. По данным Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ, более 50% многоквартирных домов в стране построено до 1985 года и требует капитального ремонта или глубокой модернизации. Совокупный износ жилищного фонда, по различным оценкам, превышает 60%, что создаёт риски аварийности и существенно снижает комфортность проживания. В этом контексте системный взгляд на проблему управления жилищным фондом перестаёт быть сугубо академическим: речь идёт о практических инструментах, способных переломить тенденцию деградации жилой среды в российских городах.

Несмотря на значительный массив научных публикаций, посвящённых отдельным аспектам управления жилищным фондом - тарифной политике, деятельности управляющих компаний, техническому состоянию жилья, - в литературе явно недостаёт работ, предлагающих комплексный, системный взгляд на эту проблематику. Большинство существующих подходов либо фрагментарны по охвату, либо не учитывают специфики российской институциональной среды, либо апеллируют к зарубежным моделям без надлежащей адаптации. Настоящая статья призвана восполнить данный пробел.

Объект исследования - системы управления жилищным фондом на уровне городских агломераций. Предмет - методологические основы оценки их эффективности с учётом многомерности целей, интересов и инструментов жилищного управления. Цель работы - разработать аналитическую рамку системного анализа эффективности управления жилищным фондом и верифицировать её на материалах российских городов. Методология включает системный анализ, методы многокритериальной оценки, компаративный подход и метод кейс-стади.

2. Теоретические основания системного подхода к управлению жилищным фондом

2.1. Жилищный фонд как социально-техническая система

Системный подход, восходящий к работам Л. фон Берталанфи и получивший развитие в трудах по управлению сложными организациями, предполагает рассмотрение объекта как целостной совокупности взаимосвязанных элементов, обладающей эмерджентными свойствами, не сводимыми к характеристикам отдельных компонентов. Применительно к жилищному фонду системный подход означает анализ не только технического состояния зданий или финансовых показателей управляющих компаний, но и всей сети взаимодействий между акторами, институтами, ресурсными потоками и средовыми факторами, в которую погружено жилищное управление.

С теоретических позиций жилищный фонд города представляет собой многоуровневую социально-техническую систему, в которой можно выделить не менее четырёх взаимосвязанных подсистем. Техническая подсистема включает здания и сооружения, инженерные сети и коммуникации, общедомовое оборудование, системы учёта ресурсов. Экономическая подсистема охватывает финансовые потоки (платежи жильцов, субсидии, инвестиции в капитальный ремонт), тарифное регулирование, механизмы распределения затрат между собственниками. Социальная подсистема включает структуру и поведение сообщества жильцов, механизмы их участия

в управлении, социальные нормы и практики обращения с общим имуществом. Институциональная подсистема - это совокупность формальных норм (законодательство, нормативные акты, договоры) и неформальных правил, регулирующих взаимодействие участников жилищных отношений.

Ключевым следствием системного взгляда является признание того, что «узкое место» в управлении жилищным фондом может находиться в любой из подсистем и что меры, воздействующие лишь на одну из них, дают заведомо ограниченный эффект. Так, замена устаревших трубопроводов (техническое воздействие) не предотвратит их повторного разрушения, если экономическая подсистема не обеспечивает достаточных средств на техническое обслуживание, а институциональная среда порождает у управляющих компаний стимулы к занижению затрат на эксплуатацию.

2.2. Концепции эффективности в жилищном управлении

Понятие «эффективность» применительно к управлению жилищным фондом не является однозначным. В зависимости от позиции аналитика и целевой группы оно может трактоваться как: техническая эффективность - максимизация сохранности физических характеристик жилищного фонда при минимуме издержек; экономическая эффективность - обеспечение баланса между затратами на содержание жилья и платёжеспособностью жильцов; социальная эффективность - удовлетворённость жильцов качеством жилой среды и уровнем сервиса; экологическая эффективность - минимизация негативного воздействия жилищного фонда на городскую экологию (энергопотребление, выбросы, отходы); институциональная эффективность - качество управленческих процессов и механизмов взаимодействия акторов.

Системный подход требует рассматривать эти измерения эффективности не по отдельности, а в их взаимосвязи и возможных противоречиях. Например, снижение тарифов на жилищно-коммунальные услуги (повышение экономической доступности) может вступать в противоречие с технической эффективностью, если оно достигается за счёт сокращения средств на

техническое обслуживание. Аналогично, ориентация на максимизацию прибыли управляющей компании (экономическая рациональность) нередко противоречит социальной эффективности, выражающейся в удовлетворённости жильцов. Признание этих противоречий и поиск сбалансированных решений - принципиальная черта системного подхода к жилищному управлению.

3. Методологические подходы к оценке эффективности управления жилищным фондом

3.1. Технические методы оценки

Технические методы оценки состояния жилищного фонда традиционно занимают центральное место в практике городского жилищного управления. Базовым инструментом является паспортизация жилищного фонда - систематическое обследование технического состояния конструктивных элементов и инженерных систем зданий с составлением технических паспортов. В России обязательная паспортизация многоквартирных домов осуществляется в соответствии с Жилищным кодексом РФ и рядом подзаконных нормативных актов, однако качество и полнота паспортных данных существенно варьируются от города к городу.

Более информативным современным инструментом является энергетическое обследование (энергоаудит) жилых домов, позволяющее выявить потери тепловой энергии, оценить эффективность инженерных систем и сформировать приоритетный перечень мер по повышению энергоэффективности. Обязательный энергоаудит многоквартирных домов, введённый Федеральным законом № 261-ФЗ, обеспечил масштабный охват жилищного фонда, однако практическая реализация его результатов по-прежнему остаётся низкой: лишь небольшая часть энергоаудитов трансформируется в реальные энергосберегающие мероприятия.

Перспективным направлением является применение инструментов дистанционного зондирования - тепловизионных съёмок с беспилотных

летательных аппаратов и спутниковых платформ - для масштабного мониторинга теплопотерь жилищного фонда. Пилотные проекты в Москве и Санкт-Петербурге показали, что стоимость такого мониторинга на порядок ниже традиционного обследования, при этом охват и оперативность получения данных несопоставимо выше.

Таблица 1. Методы технической оценки состояния жилищного фонда: сравнительная характеристика

Метод	Охват	Стоимость	Оперативность	Применение РФ
Паспортизация зданий	Все МКД	Низкая	Раз в 5 лет	Массовое
Энергоаудит	Отдельные дома	Средняя	По требованию	Ограниченное
Тепловизионная съёмка (БПЛА)	Квартал, район	Средняя	Оперативная	Пилотное
ГИС-мониторинг износа	Весь город	Высокая	Непрерывная	Нарастающее
ВМ-моделирование	Объект	Высокая	По объекту	Единичное

3.2. Экономические методы оценки

Экономический анализ эффективности управления жилищным фондом охватывает несколько взаимосвязанных аналитических задач. Во-первых, это оценка полной стоимости жизненного цикла (Life Cycle Cost, LCC) жилых зданий, позволяющая сравнивать экономическую целесообразность альтернативных стратегий управления: текущего обслуживания и

отсроченного ремонта, капитального ремонта и реконструкции, сноса и нового строительства. Методология LCC-анализа, хорошо отработанная в странах Северной Европы, пока не получила систематического применения в российской практике жилищного управления.

Во-вторых, важнейшим экономическим индикатором является соотношение тарифной выручки управляющей компании и экономически обоснованных затрат на содержание и текущий ремонт жилищного фонда. Систематически заниженные тарифы - характерная черта российской жилищной системы - ведут к накоплению отложенного износа, стоимость ликвидации которого со временем нарастает по нелинейному закону. Оценки Института экономики города показывают, что в большинстве российских городов действующие тарифы на содержание жилья покрывают не более 60-70% экономически обоснованных затрат, что предопределяет прогрессирующее ухудшение технического состояния жилищного фонда.

В-третьих, особую аналитическую ценность представляет оценка удельных затрат на управление жилищным фондом в расчёте на квадратный метр общей площади и на одного жильца. Межгородские сравнения этого показателя выявляют значительную дифференциацию, объяснимую как объективными факторами (климат, структура жилищного фонда, плотность застройки), так и различиями в качестве управления. Нормативно-справочная база для таких сравнений в России только формируется, что затрудняет объективную оценку эффективности городских жилищных систем.

3.3. Социологические и поведенческие методы

Эффективность управления жилищным фондом неотделима от субъективного восприятия жильцов. Регулярные социологические опросы удовлетворённости качеством жилищно-коммунальных услуг являются обязательным компонентом системной оценки. Международный опыт показывает, что существенный разрыв между объективными показателями технического состояния жилищного фонда и субъективной

удовлетворённостью жильцов нередко объясняется качеством информирования и прозрачностью управляющих организаций: жильцы, получающие регулярные отчёты о выполненных работах и расходовании средств, демонстрируют более высокий уровень удовлетворённости даже при сопоставимом техническом состоянии жилья.

Важным поведенческим индикатором является уровень участия жильцов в общих собраниях собственников. Низкая явка на собрания (менее 50%), характерная для большинства российских многоквартирных домов, свидетельствует либо о пассивности жильцов, либо о недоверии к институту общего собрания как реальному инструменту влияния на управление. Оба интерпретации указывают на системные проблемы в механизмах вовлечённости собственников, без устранения которых реформирование управляющих компаний будет давать лишь ограниченный эффект.

4. Российский опыт: городские практики и институциональная специфика

4.1. Москва: цифровизация как инструмент системного управления

Москва занимает лидирующие позиции среди российских городов по степени внедрения цифровых инструментов в управление жилищным фондом. Единая информационная система жилищно-коммунального хозяйства Москвы (ЕИС ЖКХ) аккумулирует данные о техническом состоянии более 36 тыс. многоквартирных домов, историю обращений жильцов и выполненных работ, финансовые показатели управляющих компаний. На основе этих данных функционирует система онлайн-мониторинга и ситуативного управления «Единый диспетчерский центр Москвы», позволяющая в режиме реального времени отслеживать аварийные ситуации и распределять ресурсы аварийно-диспетчерской службы.

Принципиально важным элементом московской системы является краудсорсинговая платформа «Электронный дом» и функция «Жилищно-коммунальное хозяйство» на портале Mos.ru, через которые жильцы могут

подавать обращения и отслеживать их исполнение. По данным Департамента жилищно-коммунального хозяйства Москвы, среднее время реакции на аварийное обращение сократилось с 4,2 часа в 2018 году до 1,7 часа в 2024 году - прямое следствие интеграции цифровых инструментов в операционное управление. Вместе с тем цифровизация не устраняет фундаментальных проблем качества управляющих компаний; она лишь делает их работу более прозрачной и отслеживаемой.

Московский опыт показывает, что системный эффект от внедрения цифровых инструментов достигается лишь при наличии двух условий: полноты и актуальности данных о жилищном фонде (что предполагает масштабные вложения в техническую инвентаризацию и сенсоризацию зданий) и встроенности цифровых инструментов в административные и договорные механизмы ответственности управляющих организаций. Разрозненные «умные» сервисы, не связанные с системой стимулов для управляющих компаний, не дают ожидаемого результата.

4.2. Казань: системный подход к капитальному ремонту

Казань представляет значительный интерес как пример города, выработавшего системный подход к капитальному ремонту жилищного фонда ещё до принятия федерального закона о региональных системах капремонта. Республиканская программа ликвидации ветхого и аварийного жилья, реализовывавшаяся в Татарстане с 2002 по 2012 год, предусматривала комплексное обновление многоквартирных домов с вовлечением жильцов в принятие решений о перечне работ и контроле за их качеством. Принципиальным элементом системы стала «долевая» модель финансирования: жильцы вносили от 5 до 10% стоимости капремонта, что формировало у них чувство совладения результатом и снижало риски потребительского иждивенчества.

По оценкам независимых экспертов, казанская программа позволила повысить долю жилищного фонда в удовлетворительном техническом состоянии с 67%

в 2002 году до 89% в 2013 году, существенно опередив среднероссийскую динамику. Важно, что программа создала устойчивые институциональные структуры - сеть товариществ собственников жилья (ТСЖ) с реальной управленческой компетенцией - которые продолжают функционировать и после завершения программы. Именно этот эффект институционального строительства отличает казанский опыт от многих других программ капремонта, дающих лишь краткосрочный технический результат.

4.3. Санкт-Петербург: взаимодействие исторического наследия и современных требований

Санкт-Петербург сталкивается с уникальным вызовом: около 10% жилищного фонда города составляют объекты культурного наследия, для которых стандартные нормативы технической эксплуатации и капремонта неприменимы. Это порождает специфическую институциональную сложность: пересечение компетенций в сфере жилищного управления (Жилищный комитет), охраны наследия (КГИОП) и коммунального хозяйства создаёт многочисленные «серые зоны» ответственности, в которых принятие решений затягивается на годы.

Реформа системы управления жилищным фондом в Санкт-Петербурге в 2019–2024 годах была направлена на создание комплексной ГИС-платформы «Жилищный кадастр», интегрирующей сведения об истории эксплуатации, техническом состоянии, охранном статусе и плановых мероприятиях по каждому дому. Практика показала, что цифровая интеграция данных существенно ускоряет межведомственное согласование: среднее время оформления разрешительной документации на ремонтные работы в историческом центре сократилось с 14 до 6 месяцев. Тем не менее институциональные барьеры полностью не устранены, что свидетельствует о необходимости не только технологических, но и регуляторных преобразований.

4.4. Малые и средние города: специфика и вызовы

Малые и средние города (с населением до 250 тыс. человек) составляют подавляющую часть российских городских поселений, однако именно здесь проблемы управления жилищным фондом наиболее остры. Ограниченные муниципальные бюджеты, отсутствие конкуренции на рынке управляющих компаний, высокий физический износ жилищного фонда советской постройки и депопуляция создают самоусиливающийся порочный круг деградации.

Исследование управления жилищным фондом в 12 малых городах Центральной России, проведённое в 2023 году, выявило устойчивую закономерность: в городах, где муниципалитет сохраняет прямое участие в управлении (через муниципальные унитарные предприятия или казённые учреждения), технические показатели жилищного фонда статистически значимо хуже, чем там, где доминируют частные управляющие компании. Это противоречит распространённому в политическом дискурсе тезису о необходимости «возврата» к муниципальному управлению ЖКХ и подчёркивает значимость не формы собственности, а качества институциональной среды - конкурентности рынка, прозрачности тарифообразования и механизмов ответственности управляющих организаций перед жильцами.

5. Международный опыт: системные модели управления жилищным фондом

5.1. Скандинавские страны: кооперативная модель

Скандинавские страны - прежде всего Швеция, Финляндия и Норвегия - выработали высокоэффективные системы управления жилищным фондом, основанные на сочетании жилищных кооперативов, государственного регулирования и долгосрочного планирования. В Швеции около 20% жилищного фонда управляется через систему жилищных кооперативов (*bostadsrättsföreningar*), члены которых совмещают статус собственника и потребителя жилищных услуг, что создаёт сильные стимулы к эффективному управлению общим имуществом.

Ключевым институциональным механизмом является система долгосрочного технического планирования: шведские жилищные кооперативы обязаны разрабатывать 30-летние планы технического обслуживания и капитального ремонта с соответствующим финансовым обеспечением. Это позволяет избежать практики отсрочки неотложных ремонтов, характерной для систем с краткосрочным горизонтом планирования. По данным Национального совета Швеции по жилищно-строительному исследованию, уровень удовлетворённости жильцов составляет 87%, а среднее время устранения дефектов - менее 4 рабочих дней.

5.2. Германия: многоуровневое регулирование и стандарты качества

Германская система управления жилищным фондом строится на детально разработанной нормативной базе, чётком разграничении ответственности между собственниками, управляющими организациями и государством, а также на культуре долгосрочного технического обслуживания. Закон о найме жилья (Bürgerliches Gesetzbuch, §§ 535–580a) и законодательство о жилищных товариществах формируют прозрачную правовую среду, в которой права и обязанности всех участников жилищных отношений детально регламентированы.

Принципиальной особенностью немецкой системы является институт сертифицированного управляющего недвижимостью (Immobilienverwalter), который несёт профессиональную ответственность за техническое и финансовое управление жилым домом. Введение обязательной сертификации управляющих в 2022 году повысило барьеры входа на рынок, но одновременно существенно улучшило качество управленческих услуг. Международные сравнения свидетельствуют, что уровень технического износа жилищного фонда в Германии - один из самых низких среди развитых стран, несмотря на значительную долю домов довоенной постройки.

5.3. Нидерланды: жилищные корпорации как системные операторы

Нидерланды предлагают альтернативную модель: значительная часть жилищного фонда страны (около 29%) управляется так называемыми «жилищными корпорациями» (woningcorporaties) - некоммерческими организациями с государственным регулированием, действующими в интересах нанимателей. Жилищные корпорации выполняют функции как собственника, так и управляющей организации, что устраняет агентские конфликты, характерные для систем, в которых эти роли разделены между различными субъектами.

Голландский опыт демонстрирует одновременно достоинства и ограничения этой модели. С одной стороны, профессионализм и масштаб корпораций обеспечивают высокое качество технического управления и долгосрочное планирование. С другой - система подверглась острой критике за недостаточную прозрачность и случаи злоупотреблений, что привело к масштабной реформе надзора в 2015 году. Вывод для российской политики: любая централизованная система управления жилищным фондом требует надёжных механизмов внешнего контроля и подотчётности.

6. Многоуровневая аналитическая модель эффективности управления жилищным фондом

6.1. Структура модели

На основе синтеза теоретических подходов и эмпирических данных авторы предлагают многоуровневую аналитическую модель эффективности управления жилищным фондом, состоящую из четырёх взаимосвязанных уровней анализа.

Первый уровень - ресурсный - характеризует условия и ресурсы, которыми располагает система управления жилищным фондом: физические характеристики жилищного фонда (возраст, конструктивный тип, степень износа, обеспеченность инженерными системами), финансовые ресурсы (тарифная выручка, субсидии, накопленные резервы на капремонт), человеческий капитал (квалификация управленческого и технического

персонала управляющих компаний), а также информационные ресурсы (полнота и актуальность данных о жилищном фонде).

Второй уровень - процессный - описывает ключевые управленческие процессы: техническое обслуживание и текущий ремонт, взаимодействие с жильцами и обработка обращений, финансовое управление и отчётность, взаимодействие с ресурсоснабжающими организациями, организация и контроль капитального ремонта. Эффективность процессов измеряется стандартизированными показателями - временем реакции на обращения, долей плановых работ в общем объёме технического обслуживания, уровнем сбора платежей.

Третий уровень - результативный - фиксирует достигнутые результаты: динамику технического состояния жилищного фонда, удовлетворённость жильцов, финансовую устойчивость системы, экологические показатели (энергопотребление, выбросы). На этом уровне модель предполагает разграничение краткосрочных (оперативных) и долгосрочных (стратегических) результатов, поскольку меры, дающие немедленный экономический эффект, нередко имеют отрицательные долгосрочные последствия для состояния жилищного фонда.

Четвёртый уровень - контекстный - учитывает факторы внешней среды, формирующие условия функционирования системы: социально-демографические характеристики городского населения, климатические условия, макроэкономическую конъюнктуру, качество институциональной среды (законодательство, правоприменение, конкурентность рынков жилищных услуг). Включение контекстного уровня принципиально важно для корректного межгородского сравнения эффективности: различия в показателях могут объясняться как реальными управленческими успехами или провалами, так и объективными различиями в условиях функционирования.

6.2. Система ключевых показателей эффективности

Таблица 2. Система ключевых показателей эффективности (KPI) управления жилищным фондом на городском уровне

Группа KPI	Показатель	Единица измерения	Целевой ориентир
Техническое состояние	Доля МКД износом свыше 60%	%	Снижение на 2-п.п./год
Техническое состояние	Аварийность инженерных систем	Ав./1000 м ²	< 0,5
Операционные процессы	Среднее время реакции на аварийное обращение	Часов	< 2
Операционные процессы	Доля плановых работ в объёме ТО	%	> 70
Финансы	Уровень сбора платежей за ЖКУ	%	> 95
Финансы	Достаточность тарифа (факт/норматив)	Коэффициент	> 0,9
Удовлетворённость	Индекс удовлетворённости жильцов	Баллов (1–10)	> 7,0
Удовлетворённость	Явка на общие собрания собственников	%	> 50

Энергоэффектив ность	Удельное потребление тепл жилищным фондом	кВт·ч/м ² /год	Снижение 3–5%/год
Институциональ ые	Доля МКД перешедших эффективной УК	%	Рост > 5 п.п./год

7. Барьеры системного управления жилищным фондом в России

7.1. Институциональные барьеры

Главным системным барьером является деформированная структура стимулов в российской жилищной системе. Управляющие компании, работающие в условиях ограниченной конкуренции и слабого контроля со стороны жильцов, испытывают устойчивые стимулы к минимизации затрат на техническое обслуживание и максимизации доходов от управления. Действующий механизм тарифного регулирования не создаёт эффективной связи между качеством управления и финансовым результатом компании: добросовестная управляющая компания получает то же тарифное вознаграждение, что и недобросовестная.

Острой проблемой остаётся непрозрачность финансовых потоков в системе ЖКХ. Исследования Счётной палаты РФ и региональных контрольно-счётных органов фиксируют систематические нарушения при расходовании средств на содержание и текущий ремонт жилищного фонда: часть средств переводится в аффилированные структуры под видом оплаты субподрядных работ, объём и стоимость которых не верифицируется собственниками. Введение системы ГИС ЖКХ отчасти улучшило ситуацию с раскрытием информации, однако полноценного финансового контроля со стороны собственников по-прежнему нет.

7.2. Организационные и кадровые барьеры

Хроническим дефицитом российской жилищной системы является острая нехватка квалифицированных профессиональных управляющих. Управление многоквартирным домом - технически и юридически сложная деятельность, требующая компетенций на стыке технических, экономических и правовых областей. Однако система профессионального образования крайне медленно реагирует на потребность в таких специалистах: профессиональные стандарты для управляющих МКД были утверждены лишь в 2015 году, а система лицензирования управляющих компаний, введённая с 2015 года, предъявляет минимальные квалификационные требования к их руководителям.

Другой организационной проблемой является фрагментация ответственности между многочисленными субъектами городского жилищного управления. Функции управления распределены между Государственной жилищной инспекцией, муниципальными органами управления ЖКХ, Фондом капитального ремонта, ресурсоснабжающими организациями и самими управляющими компаниями. При отсутствии чёткого распределения полномочий и координационного механизма «системные» проблемы (например, аварийный износ конструктивных элементов в домах, управляющие компании которых банкротятся) оказываются в «серых зонах» без надлежащего субъекта ответственности.

8. Рекомендации по совершенствованию системы управления жилищным фондом

8.1. Совершенствование институциональной среды

Центральной рекомендацией авторов является переориентация механизмов регулирования с контроля процессов (формальная проверка наличия договоров и документации) на оценку результатов. Введение обязательной публикации стандартизированных ежегодных «паспортов эффективности» управляющих компаний, сопоставимых между городами, создаст основу для конкуренции по качеству управления и повысит информированность

собственников при выборе управляющей организации. Аналогичная практика успешно применяется в Великобритании (система Decent Homes Standard) и ряде скандинавских стран.

Принципиально важна реформа тарифного регулирования в направлении введения долгосрочных тарифных соглашений (не менее 5 лет) с механизмами корректировки на инфляцию и изменение объёмов работ. Краткосрочные тарифные решения несовместимы с долгосрочным характером инвестиций в техническое обслуживание и создают устойчивые стимулы к откладыванию ремонтов. Опыт Великобритании, Германии и Нидерландов свидетельствует, что долгосрочные тарифные рамки существенно улучшают качество планирования и снижают стоимость управленческих решений.

8.2. Цифровая трансформация жилищного управления

Цифровая трансформация может стать мощным системным инструментом повышения эффективности жилищного управления при условии её правильного позиционирования: не как самоцели, а как способа устранения конкретных информационных асимметрий и транзакционных издержек. Приоритетными направлениями цифровизации являются: создание единых городских информационных систем о состоянии жилищного фонда, доступных всем участникам рынка жилищных услуг; внедрение систем дистанционного мониторинга инженерных систем зданий (умные счётчики, датчики вибрации несущих конструкций, сенсоры протечек); развитие цифровых платформ взаимодействия жильцов и управляющих организаций с функциями прозрачной отчётности и контроля исполнения обращений.

Москва, Санкт-Петербург и Казань накопили значительный опыт в этой области, который заслуживает тиражирования в другие города. Важно учитывать, однако, что цифровые инструменты требуют соответствующей административной и организационной поддержки: внедрение информационных систем без параллельного реформирования управленческих процессов и механизмов ответственности не даёт ожидаемого результата.

8.3. Развитие профессионального управления и гражданского участия

Повышение профессионализма управления жилищным фондом предполагает целенаправленное развитие системы подготовки и сертификации управляющих. Целесообразно введение обязательных образовательных стандартов для руководителей управляющих компаний с требованиями к объёму и содержанию подготовки, аналогичными немецкому институту Immobilienverwalter. Создание профессиональных саморегулируемых организаций (СРО) управляющих компаний с реальными полномочиями по применению дисциплинарных мер к членам - ещё один механизм повышения качества управленческих услуг без расширения административного регулирования.

Параллельно необходимо развивать институты гражданского участия в управлении жилищным фондом: советы многоквартирных домов, товарищества собственников жилья и жилищные кооперативы должны располагать реальными инструментами влияния - правом независимого технического аудита, правом смены управляющей компании в упрощённом порядке, доступом к финансовой документации управляющей организации в режиме реального времени. Сильные институты самоорганизации жильцов - не альтернатива профессиональному управлению, а его необходимое дополнение: именно их взаимодействие создаёт систему сдержек и противовесов, делающую рынок жилищных услуг конкурентным и ответственным.

9. Сценарии развития системы управления жилищным фондом российских городов

На основе проведённого анализа авторы предлагают три сценария развития системы управления жилищным фондом в российских городах на горизонте до 2035 года.

Инерционный сценарий предполагает сохранение существующих институциональных и финансовых условий. В этом случае накопленный износ

жилищного фонда продолжит нарастать: к 2035 году доля многоквартирных домов с критическим износом (свыше 70%) достигнет 18-22% против нынешних 10-12%. Ежегодные объёмы аварийного и ветхого жилья, требующего расселения, превысят 15-20 млн м² в год, существенно превышая возможности программ расселения. Расходы на ликвидацию последствий отложенного износа будут нарастать по нелинейному закону, создавая угрозу дестабилизации городских бюджетов.

Реформистский сценарий предполагает реализацию обозначенных выше рекомендаций в 2025-2030 годах: реформу тарифного регулирования, внедрение профессиональных стандартов управления, масштабную цифровизацию системы мониторинга жилищного фонда. К 2035 году доля МКД с критическим износом стабилизируется на уровне 8-10%, удовлетворённость жильцов качеством жилищного управления возрастёт с нынешних 52 до 68-72%, годовая экономия тепловой энергии вследствие повышения энергоэффективности составит 15-20 млрд кВт·ч.

Трансформационный сценарий - наиболее амбициозный - предполагает не только реформу регулирования, но и существенное наращивание объёмов финансирования жилищной сферы: увеличение обязательных взносов на капремонт, введение механизмов ипотеки на капремонт для собственников, привлечение институциональных инвесторов через инструменты государственно-частного партнёрства. При реализации этого сценария к 2035 году доля жилищного фонда в хорошем и удовлетворительном техническом состоянии приблизится к 90%, а профессиональные стандарты управления станут нормой для подавляющего большинства российских городов.

Таблица 3. Прогнозные показатели жилищного фонда России по сценариям до 2035 года

Показатель	Базовый уровень (2024)	Инерционный (2035)	Реформистский (2035)	Трансформационный (2035)
Доля МКД с критическим износом >70%, %	10–12	18–22	8–10	4–6
Удовлетворённость жильцов, баллов (1–10)	5,2	4,8	6,8–7,2	8,0–8,5
Удельное теплопотребление МКД, кВт·ч/м²/год	185	190	155–165	130–140
Доля плановых работ ТО МКД, %	42	38	65–70	75–80

10. Заключение

Проведённое исследование позволяет сформулировать ряд концептуальных и практических выводов.

Во-первых, системный подход к управлению жилищным фондом - не академическая абстракция, а практически необходимая методологическая основа для городской жилищной политики. Фрагментированные меры, воздействующие лишь на отдельные подсистемы - техническую, экономическую или институциональную, - дают ограниченный и нестойкий эффект. Устойчивые улучшения достигаются лишь тогда, когда изменения охватывают все уровни системы одновременно.

Во-вторых, эффективность управления жилищным фондом - многомерное понятие, не сводимое к технической исправности или финансовой самодостаточности. Только интегральная оценка, учитывающая технические,

экономические, социальные и экологические параметры, позволяет получить объективную картину состояния жилищной системы города.

В-третьих, российский опыт демонстрирует значительную дифференциацию городских практик управления жилищным фондом. Успешные примеры - казанская программа капремонта, московская цифровая платформа управления ЖКХ, отдельные муниципальные инициативы в области вовлечения жильцов - свидетельствуют о том, что качественный прорыв возможен без ожидания федеральных реформ, при наличии политической воли и компетентной управленческой команды на городском уровне.

В-четвёртых, цифровые инструменты - при правильном встраивании в управленческие процессы - способны стать катализатором системных преобразований: снижать информационные асимметрии, повышать прозрачность и ускорять реакцию на проблемы. Однако технологии не заменяют институциональных реформ: надлежащие стимулы, компетентные управляющие и активные собственники остаются незаменимыми условиями эффективного жилищного управления.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются: разработка методологии расчёта интегрального индекса эффективности управления жилищным фондом, пригодного для межгородских сравнений; изучение влияния структуры собственности жилищного фонда (частная, государственная, кооперативная) на показатели его управления в российских условиях; анализ социальных эффектов и механизмов вовлечения жильцов в управление жилищным фондом в городах различного типа.

Список литературы

1. Авдеев В.В. Управление многоквартирным домом: правовые и организационные аспекты. - М.: Статут, 2022. - 368 с.
2. Генцлер И.В., Лыкова Т.Б. Профессиональное управление многоквартирными домами: зарубежный и российский опыт. - М.: Фонд «Институт экономики города», 2021. - 124 с.
3. Гринчель Б.М., Костылева Н.Е. Методология и практика городского стратегического планирования. - СПб.: ИРЭ РАН, 2020. - 260 с.
4. Косарева Н.Б., Полиди Т.Д. Жилищный вопрос в России: история, современность, перспективы. - М.: Фонд «Институт экономики города», 2022. - 296 с.
5. Крашенинников П.В. Жилищное право. 12-е изд. - М.: Статут, 2023. - 432 с.
6. Минченко М.М., Якунина И.Н. Системный анализ в управлении жилищно-коммунальным хозяйством // Вопросы государственного и муниципального управления. - 2022. - № 3. - С. 112–131.
7. Пузанов А.С. Реформирование жилищно-коммунального хозяйства: проблемы и перспективы // Городские исследования и практики. - 2023. - Т. 8, № 2. - С. 7–24.
8. Стерник Г.М., Стерник С.Г. Анализ рынка недвижимости для профессионалов. - М.: Экономика, 2021. - 604 с.
9. Тихомиров Ю.А., Хабриева Т.Я. Правовые проблемы управления жилищным фондом // Журнал российского права. - 2022. - № 5. - С. 5–18.
10. Чекалин В.С. Экономика городского хозяйства. - СПб.: СПбГЭУ, 2021. - 312 с.
11. Elsinga M., Wassenberg F. Social housing in the Netherlands // Social Housing in Europe / Ed. by K. Scanlon, C. Whitehead. - London: Wiley-Blackwell, 2014. - P. 287–303.

12. Gruis V., Nieboer N. (eds.) Asset Management in the Social Rented Sector: Policy and Practice in Europe and Australia. - Dordrecht: Springer, 2004. - 288 p.
13. Lindgren T., Westlund H. Social Capital and Urban Housing Management // Housing Theory & Society. - 2021. - Vol. 38, No. 4. - P. 476–492.
14. Pittini A. et al. The State of Housing in the EU 2019. - Brussels: Housing Europe, 2019. - 96 p.
15. Scanlon K., Whitehead C., Fernández Arrigoitia M. (eds.) Social Housing in Europe. - London: Wiley-Blackwell, 2014. - 400 p.

List of literature

1. Avdeev V.V. Management of an apartment building: legal and organizational aspects. Moscow: Statute, 2022. 368 p.
2. Genzler I.V., Lykova T.B. Professional management of apartment buildings: foreign and Russian experience. Moscow: Institute of Urban Economics Foundation, 2021. 124 p.
3. Grinchel B.M., Kostyleva N.E. Methodology and practice of urban strategic planning. St. Petersburg: IRE RAS, 2020, 260 p.
4. Kosareva N.B., Polidi T.D. The housing issue in Russia: history, Modernity, Prospects. Moscow: Institute of Urban Economics Foundation, 2022. 296 p.
5. Krashennnikov P.V. Housing law. 12th ed., Moscow: Statute, 2023, 432 p.
6. Minchenko M.M., Yakunina I.N. System analysis in housing and communal services management // Issues of state and municipal management. - 2022. - No. 3. - pp. 112-131.
7. Puzanov A.S. Reforming housing and communal services: problems and prospects // Urban research and practice. - 2023. - Vol. 8, No. 2. - pp. 7-24.
8. Sternik G.M., Sternik S.G. Analysis of the real estate market for professionals. - M.: Economics, 2021. - 604 p.
9. Tikhomirov Yu.A., Khabrieva T.Ya. Legal problems of housing fund management // Journal of Russian Law. - 2022. - No. 5. - pp. 5-18.

10. Chekalin V.S. Economics of urban economy. - St. Petersburg: SPbGEU, 2021. - 312 p.
11. Elsinga M., Wassenberg F. social housing in the Netherlands // Social housing in Europe / author K. Scanlon, S. Whitehead. London: Wiley-Blackwell, 2014. pp. 287-303.
12. Gruis V., Niebuhr N. (eds.) Asset management in the social rental sector: policy and practice in Europe and Australia. - Dordrecht: Springer, 2004. - 288 p.
13. Lindgren T., Vestlund H. Social capital and urban housing management // Housing theory and society. - 2021. - Volume 38, No. 4. - pp. 476-492.
14. Pittini A. et al. The state of housing construction in the EU, 2019. - Brussels: Housing Construction in Europe, 2019. - 96 p.
15. Scanlon K., Whitehead S., Fernandez Arrigoitia M. (eds.) Social housing in Europe. - London: Wiley-Blackwell, 2014. - 400 p.