

# Главное в реформировании ЖКХ – системный подход

**ПРОДОЛЖЕНИЕ СЕРИИ ПУБЛИКАЦИЙ ОБ УПРАВЛЕНИИ ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ (СМ. «ЖКХ И СТРОИТЕЛЬСТВО/ ДОРКОМСТРОЙ» №5/2006 СТР. 22). ДАННАЯ СТАТЬЯ РАССКАЗЫВАЕТ ОБ ОПЫТЕ РАБОТЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ «УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ ЛЕНИНГРАДСКОГО РАЙОНА» Г. КАЛИНИНГРАДА. ОНА ПОДГОТОВЛЕНА НАЧАЛЬНИКОМ ДЕПАРТАМЕНТА ЖКХ МИНИСТЕРСТВА ЖКХ И СТРОИТЕЛЬСТВА ПРАВИТЕЛЬСТВА КАЛИНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ, ДОКТОРОМ ТЕХНИЧЕСКИХ НАУК ЛЕОНИДОМ ВИТАЛЬЕВИЧЕМ ПРИМАКОМ, КОТОРЫЙ СОЗДАЛ ЭТУ УПРАВЛЯЮЩУЮ КОМПАНИЮ В ИЮНЕ 2004 Г. И РУКОВОДИЛ ЕЮ ДО КОНЦА 2005 Г.**

Л.В. Примаков, д.т.н.  
primakov@gov.kaliningrad.ru,  
Тел. (4012) 599380



*В конце апреля в муниципальном образовании Калининградской области «Город Мамоново» в рамках подготовки районных подразделений сферы жилищно-коммунального хозяйства к реформе ЖКХ Леонид Примаков встретился с главой администрации МО «Город Мамоново» Олегом Васильевичем Шлыком и выступил перед работниками администрации, специалистами, работающими в местном жилищно-коммунальном комплексе. Главной темой выступления был рассказ о том, какими путями необходимо проводить реформу ЖКХ и что она даст муниципалитетам Калининградской области и жителям городов и поселков.*

*Данная статья основана на этом выступлении и проиллюстрирована примерами из опыта работы муниципального учреждения «Управляющая компания Ленинградского района», которым он руководил в 2005 г. Это выступление было весьма поучительным, встречено с огромным интересом и мы решили опубликовать его.*

Муниципальные образования области, в том числе и город Мамоново, находятся в состоянии масштабного реформирования системы ЖКХ. Успех в этой работе будет зависеть от применения новых инновационных и организационных технологий, использования системного подхода к решению комплекса проблем ЖКХ. Об этом свидетельствует опыт МУ «Управляющая компания Ленинградского района», которое стало одним из первых калининградских учреждений подобного рода.

Опыт МУ «Управляющая компания Ленинградского района» показал, что большую экономию можно получить структурной оптимизацией подразделений. Например, только в бухгалтерии и только за первые 10 месяцев работы мы сэкономили 1,027 млн. руб. Каким образом? Дело в том, что в этом подразделении до реформы МУП ЖЭУ работало 13 человек (по штату – 15). Мы оборудовали эргономичные рабочие места, учитывающие всю специфику и логистику производственного процесса данного подразделения, используя самые современные персональные компьютеры, которые объединили в сеть. Авто-

матизировали все рабочие операции, создали единую базу данных, перевели в электронный вид всю необходимую справочную информацию и статистику, которая раньше была только на бумажных носителях. По нашему техническому заданию специализированной фирмой были внесены необходимые изменения в комплекс программного обеспечения, в том числе в компоненты программы 1С, полностью учитывающие современную специфику ЖКХ (ранее отдельные ЖЭУ пытались использовать в работе отдельные ее компоненты, но без сети, несистемно, не учитывая специфику сферы ЖКХ). «Не экономя на спичках» установили лицензированную сетевую профессиональную версию справочно-правовой системы, которая официально еженедельно обновляется и обслуживается. Нам удалось исключить дублирование функций, в разы повысить производительность труда, исключить неэффективные траты ресурсов, перевести общение с банками на электронную систему банк-клиент, а с налоговой инспекцией на дистанционную сдачу отчетности. Что в свою очередь, позволило не гонять машину с водителем и бухгалте-

ром во все эти инстанции по городским пробкам, не теряя время в бесконечных очередях.

Бухгалтеры прошли дополнительное обучение, стали работать с подъемом, активно используя возможности компьютерной техники и эргономичной современной мебели, и вот результат - весь объем задач стали выполнять всего 4 человека.

Некоторые жители на первых порах выражали недовольство такими резкими переменами, дескать лучше бы еще одну крышу или подъезд отремонтировали, чем тратить деньги на эти игрушки. Но наши сотрудники терпеливо объясняли, что УК, работая в жестком финансовом поле, не отвлекла на эти цели средства населения, а договорилась с поставщиками компьютерной техники и эргономичной современной мебели об отсрочке платежа. В результате сэкономленные от оптимизации средства и пошли на эту оплату.

Высокую эффективность показало введение нами комплексной системы объектного планирования. Она была введена «Управляющей компанией Ленинградского района» впервые в Калининграде. Не секрет, что нереформированные ЖЭУ зачастую формально проводили весенние и осенние осмотры объектов, подготовку к отопительному сезону. А между тем эта работа позволяет оптимально в материальном и организационном плане вести обслуживание зданий, исключить неоправданные расходы. Нам было ясно, что специалисты управляющей компании за один обход не смогут снять полную информацию об объектах и потому собирали ее в несколько этапов. Была разработана специальная форма и перечень вопросов, которые надо обязательно уточнить во время осмотров. За каждым домом был закреплен сотрудник, отвечающий за качество и полноту собранной информации. Фактически мы провели аналог технической инвентаризации объектов. Собранная информация помогла выявить наиболее серьезные проблемы, правильно определить рабочие приоритеты. Сметчики заранее готовили сметы, и мы определяли – либо выполнить работы своими силами, либо привлечь коммерческие структуры, либо договариваться о привлечении спонсоров, мотивируя их приглашение целесо-

образностью благоустройства территории Ленинградского района, на которой эти структуры работали.

Отдельно необходимо сказать об организации текущего ремонта электрических коммуникаций, электрощитов, замене электропроводки и электросчетчиков. Перед реорганизацией мы подсчитали, что необходимо установить более 440 подлежащих восстановлению или украденных приборов учета мест общего пользования (МОП) (см. рис.1). При существовавшей тогда динамике работ, при усло-

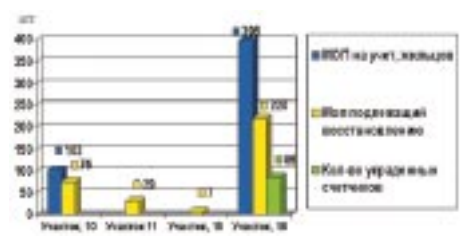


Рис 1.

Количество МОП, которые необходимо перевести на учет жильцов, восстановить и установить украденные приборы по МУ «Управляющая компания Ленинградского района» по состоянию на 10.11.2004 г.

вии, что ни один прибор не будет похищен или выведен из строя, что их не надо будет вести в лабораторию на поверку, для этого требовалось почти 20 лет. Но мы организовали работу таким образом, что смогли установить 449 приборов учета всего за год. Одновременно было отремонтировано 1220 электрощитов. На рисунке 2 показано, что более 230 000 кВт терялось от начисления за МОП, подлежащие восстановлению, и переводу на учет жильцов. Установка счетчиков позволила резко сократить расходы (см. рис. 3), так как не требовалось платить втридорога поставщику электроэнергии по установленной мощности за места общего пользования. Высвободившиеся ресурсы мы направили на улучшение качества обслуживания жителей района.

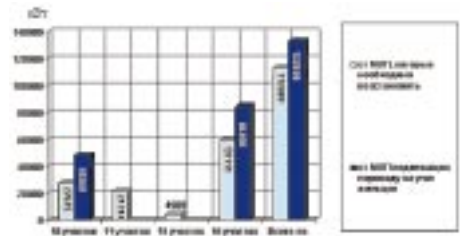


Рис 2.

Количество кВт, которые теряют от начисления по мощности за МОП подлежащие восстановлению и переводу на учет жильцов.

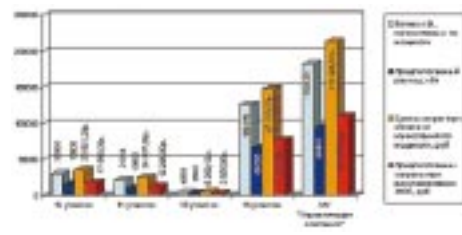


Рис 3.

Анализ снижения от начислений, производимых по МОП подлежащих восстановлению. После восстановления МОП будет сэкономлено 103 466,61 руб.

Серьезным шагом на пути оптимизации работы «Управляющей компании Ленинградского района» стало создание нами круглосуточной диспетчерской службы. Скептики поначалу возражали: в Калининграде работает городская АРС (аварийно-ремонтная служба) и организация собственной диспетчерской службы управляющей компании приведет к созданию лишних структур и неоправданным расходам. Однако мы посмотрели на проблему с другой точки зрения. Что получается в реальной жизни? Допустим, аварийно-ремонтная служба приняла заявку от жильца квартиры, состоящей на обслуживании в управляющей компании, выехала по адресу и выполнила работу. К сожалению, АРС не заинтересована работать ни быстро, ни качественно, так как ее услуги оплачиваются по часовому принципу. Специалисты аварийной бригады обычно на несколько часов перекрывают воду или газ, отключают электроэнергию. Выясняется, что некоторые работы не входят в оплаченный перечень. Потом оказывается, что у бригады заканчивается смена и продолжить работу придется завтра... Все это сопровождается жалобами людей, скандалами, стрессами. Одним словом, и дорого и сердито. Когда на аварийный объект прибывает бригада управляющей компании ситуация меняется коренным образом. Во-первых, рабочие в бригаде знают, что заказ будет проконтролирован специалистами управляющей компании и плохое качество не пройдет. Во-вторых, они заинтересованы сработать быстро, потому что получают оплату за выполненный объем работ. В частности, они попутно с ликвидацией аварийной ситуации решают задачу текущего ремонта, например, меняют участок изношенной трубы, ремонтируют электрощит или проводку.

Наши расчеты оказались верными: 6 организованных нами мобильных бригад полностью решили проблему экстренного обслуживания населения. Обращаю внимание на то, что эти подразделения были оснащены современным оборудованием и инструментами, имели все необходимые расходные материалы. Я думаю, что этот опыт применим и для коммунальных служб всех муниципальных образований, Калининградской области в том числе. В ближайшее время диспетчерская служба управляющей компании создаст серьезную конкуренцию АРС, в сфере ЖКХ реально приходят рыночные отношения и в данном конкретном случае они на пользу всем – и жителям, и администрации, и работникам данной сферы.

#### Транспортная составляющая и экономический эффект

Когда мы говорим об эффективной работе управляющих компаний, нельзя не проанализировать транспортную составляющую в обеспечении стабильного функционирования предприятия. В «Управляющей компании Ленинградского района» мы активно применяли принципы научной организации логистических цепочек. Они позволили исключить случаи, когда машины простаивали или ходили порожняком, а вышка с бригадой несколько часов ожидала на объекте кровельные материалы, теряя драгоценное время. В перспективе мы должны думать и о том, чтобы транспорт занимался перевозкой отсортированного бытового мусора. Здесь очень важно правильно оценить принципы использования отремонтированной и вновь закупленной техники для уборки территорий, ликвидации несанкционированных свалок и в целом транспортного обеспечения работы предприятия.

Не секрет, что новой автомобильной техники в большинстве предприятий жилищно-коммунального хозяйства сегодня очень мало. Когда мы в «Управляющей компании Ленинградского района» брали жилой фонд на обслуживание, техники, если верить документации, у нас было с избытком, но состояние ее было плачевным.

Перед нами встала проблема: продолжать и далее эксплуатировать старые автомобили и специальную технику пос-

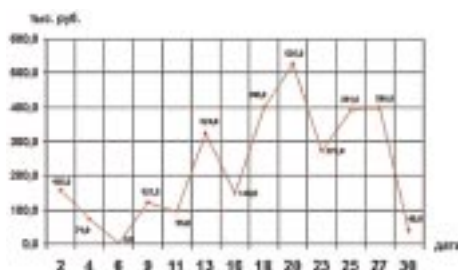


Рис. 4.

Поступления платежей от населения за обслуживание жилья по МУ «Управляющая компания Ленинградского района» за август 2004 года.

ле соответствующего ремонта или обновить автопарк. Если проводить замену техники, то где найти средства? Проведенные расчеты показали, что ремонтные работы заметного экономического эффекта не дадут и снизить издержки на содержание старой техники не удастся. Если ремонтировать только ради процесса ремонта – лучшего способа потратить деньги найти не удастся. Можно до бесконечности списывать запчасти, ходить в грязных комбинезонах и говорить, что автомобили потребляют слишком много топлива из-за изношенного двигателя...

Вот почему было принято непростое решение: списать большую часть старой техники. Спрашивается, а на чем можно работать? Мы стали вести активные переговоры с банками и лизинговыми компаниями, показывая готовность воспользоваться всеми имеющимися в их распоряжении финансовыми инструментами для технического оснащения компании. Полная прозрачность финансовых потоков и нашего рабочего процесса (смотри рис. 4 и рис. 5), на которых представлены поступления средств на счет УК от населения за различные периоды), подтвержденные соответствующей документацией помогли нам показать, что в «Управляющей компании Ленинградского района» есть значительный объем работ и возможность осваивать солидные финансовые средства, но нехватка техники мешает работе. В результате удалось получить технику в лизинг с минимальным первоначальным взносом и с отсрочкой платежей. За нее мы пока не расплатились полностью, но процесс расчета идет по графику, а сама техника уже приносит реальный эффект. Чистая, свежеевыкрашенная техника гор-

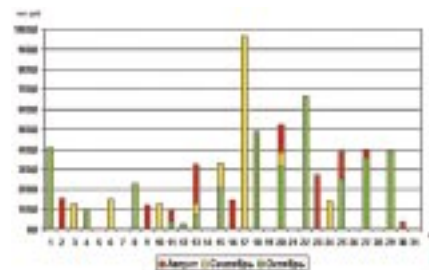


Рис. 5.

Сравнительная гистограмма поступления платежей от населения за обслуживание жилья по МУ «Управляющая компания Ленинградского района» в 2004 году

до носит логотипы компании и, соответственно, изменилось настроение людей, которые на ней работают.

Хотел бы обратить внимание на важность своевременной и качественной отработки документов. В качестве примера приведу события сентября 2004 г., когда в Калининградской области случилось серьезное землетрясение. Как известно, на ликвидацию последствий стихийного бедствия выделялись бюджетные деньги. Однако порядок их предоставления был довольно жестко регламентирован. Требовалось выехать на объект, составить подробную смету, отработать документы с большим количеством подписей-согласований. Часто случалось, что некоторым предприятиям было отказано в бюджетном финансировании из-за того, что были затянуты сроки предоставления заявок на выделение помощи. В «Управляющей компании Ленинградского района» заранее были подготовлены в электронном виде типовые файлы на самые разные формы документов, и мы быстро смогли пройти путь от документального оформления факта нанесенного ущерба, до внесения в реестр на получение средств из федерального бюджета на его ликвидацию.

Оценивая экономический эффект работы «Управляющей компании Ленинградского района», необходимо выделить несколько важных позиций.

Во-первых, отмечен рост расходов предприятия, что указывает на эффективное и полное использование средств. В частности, расходы на содержание домохозяйства увеличились с 1,7 руб. до 2,23 руб., расходы на обслуживание ВДС – с 0,34 руб. до 0,49 руб. (из расчета на 1 кв. м). По содержанию домохозяйства важнейшим фактором стало снижение

затрат по энергопотреблению в связи с проведением работ по установке приборов учета электроэнергии. По показателям текущего ремонта была отмечена тенденция роста расходов (с 0,94 руб. до 1,35 руб. на 1 кв. м), что объясняется увеличением объемов выполненных работ.

К примеру, из уже прошлого опыта, сравнивая расходы реформируемых МУП ЖЭУ по состоянию на 1 июля 2004 г. и «Управляющей компании Ленинградского района» на 1 октября 2004 г. следует отметить рост выполненных работ по текущему ремонту на 43,6 процентов, в том числе на ремонтные работы кровли на 113 процентов. Объем прочих ремонтных работ (электромонтажных, плотницких и других) на 1 октября 2004 г. составил 0,68 руб. на 1 кв. м общей площади, что на 36 процентов больше, чем на 1 июля 2004 г.

Заявки заносятся в единую базу данных и обрабатываются по заданному алгоритму. Каждая из них на контроле (пример поступления и выполнения заявок в октябре 2004 г. по участкам приведен на **рис. 6**).

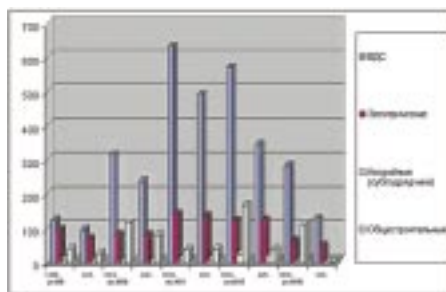


Рис 6.

Анализ выполнения поступающих заявок от населения в октябре 2004 г.

Особое внимание в своей повседневной работе мы обратили на работу с должниками. Создав мощный профессиональный юридический отдел (но оставив количество штатных единиц в нем на до-реформенном уровне) и пригласив работать по договору адвокатов, удалось в короткий срок провести инвентаризацию всех обязательств. По результатам проводимой работы оперативно оформлялись документы в суд, активно использовались досудебные формы и методы работы с должниками (в том числе среди населения). Из представленных рисунков и графиков видно, что уже за первые месяцы работы показатели стали расти (см. **рис. 7, 8, 9, 10**).

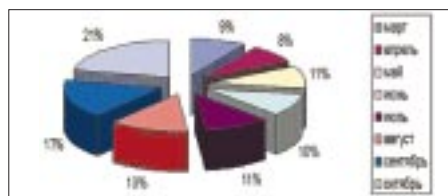


Рис 7.

Количество паданых исков о взыскании задолженности за обслуживание жилья и коммунальных услуг с граждан в 2004 г. (процентное соотношение)

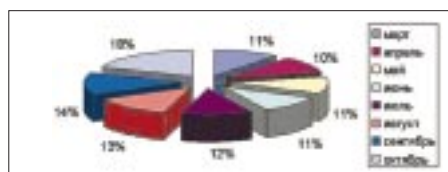


Рис 8.

Количество денежных средств, присужденных решением суда по искам о взыскании задолженности с граждан в 2004 г. (процентное соотношение)



Рис 9.

Количество денежных средств, уплаченных гражданами, после предупреждения о взыскании задолженности через суд в 2004 г. (процентное соотношение)

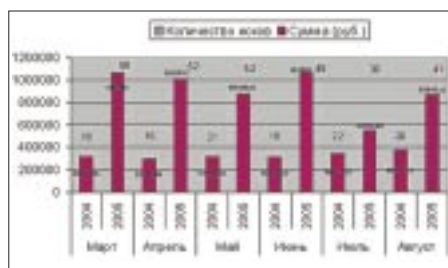
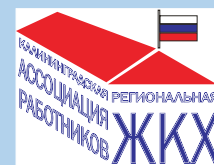


Рис 10.

Соотношение поданных исков 2004/2005 гг.

Этот иллюстративный ряд наглядно показывает, насколько УК работает эффективнее реформированных ЖЭУ. В апреле 2004 г. ЖЭУ подали 16 исков на сумму 290 тыс. руб., а в апреле 2005 г. УК подало уже 52 иска на сумму 1012 тыс. руб.

Научные разработки, прошедшие практическую апробацию на примере МУ «Управляющая компания Ленинградского района» доказывают необходимость внедрения комплексного интегрального показателя эффективности работы управляющих компаний. В нашем случае он оказался на 25 процентов выше, чем в реформируемых МУП ЖЭУ!



Региональная общественная организация «АССОЦИАЦИЯ РАБОТНИКОВ ЖКХ КАЛИНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ» подготовила к выпуску в свет очередную, 36-ю книгу серии «ФОРМУЛЫ УСПЕХА В ЖКХ» – «Комментарий к Жилищному кодексу РФ»

Авторы комментариев:

**Шешко Галина Федоровна** – заслуженный юрист РФ, член рабочей группы по подготовке Жилищного кодекса РФ, разработчик нормативных правовых актов федерального уровня;

**Филимонов Сергей Леонидович** – член Координационного совета при Правительстве Москвы по развитию самоуправления в жилищной сфере, генеральный директор юридической фирмы, разработчик нормативных правовых актов федерального уровня;

**Примак Леонид Витальевич** – Начальник департамента ЖКХ министерства ЖКХ и строительства Правительства Калининградской области, автор более 200 опубликованных в центральной печати научных и учебно-методических трудов, создатель и главный редактор тематической книжной серии «Формулы успеха в ЖКХ».

1 марта 2005 г. вступил в силу новый Жилищный кодекс Российской Федерации, который внес существенные изменения в нормы жилищных отношений. Предлагаемый комментарий является практическим руководством по применению норм ЖК РФ. Авторы подробно анализируют положения Кодекса, рассматривают последствия внесенных изменений для сторон жилищных отношений, обращают внимание на вопросы, не нашедшие достаточно четкого разъяснения в Кодексе.

Книга предназначена для юристов-практиков, работников жилищно-коммунального хозяйства, правоохранительных органов, студентов и преподавателей юридических вузов, а также широкого круга читателей, интересующихся вопросами жилищного законодательства.

Узнать подробности можно, обратившись по e-mail: [primak@gov.kaliningrad.ru](mailto:primak@gov.kaliningrad.ru)