

**О. А. ГОРАНОВА**

заведующий кафедрой экономики городского хозяйства и жилищного права Университета Правительства Москвы, кандидат экономических наук, доцент

O. A. GORANOVA

Chair of City Economy and Housing Law of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, PhD in Economy

**Е. В. КОРЕНДЯСЕВА**

ведущий эксперт кафедры экономики городского хозяйства и жилищного права Университета Правительства Москвы

E. V. KORENDYASEVA

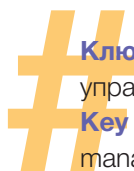
Lead Expert with the Chair of City Economy and Housing Law of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University

Системное обучение персонала – инвестиции в развитие городского хозяйства Москвы

System Personnel Training: Investing in Proliferation of Moscow City Economy

Разнообразие и важность вопросов, возникающих в сферах городского благоустройства и жилищно-коммунального хозяйства Москвы ежедневно, определяют высокие требования к уровню профессиональных навыков административно-управленческого персонала. Системное обучение сотрудников хозяйствующих организаций, занимающихся по программам Университета Правительства Москвы, значительно улучшает качество их работы, способствуя устойчивому развитию столичного мегаполиса.

Diversity and magnitude of the issues that crop up in the areas of city landscape improvement, housing and utilities establishment of Moscow on a daily basis determine the high standards in terms of professional skills of participating administrative and managerial staff. The system training of personnel of managing organizations in programs of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University significantly improves the quality of their performance thus boosting the Capital metropolis's sustainable development status.



Ключевые слова: городская среда, городское хозяйство, благоустройство территорий, управление многоквартирными домами, повышение квалификации.

Key words: urban environment, city economy, local landscape improvement, apartment building management, professional development.

Для цитирования: Горанова О. А., Корендясева Е. В. Системное обучение персонала – инвестиции в развитие городского хозяйства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2021. № 2. С. 40–46.

For citation: Goranova O. A., Korendyaseva E. V. System Personnel Training: Investing in Proliferation of Moscow City Economy. *MGUU Herald*, 2021, no. 2, pp. 40-46. (In Russ.).

Москвичи, как и жители любого другого города, нуждаются в экологически благоприятной и комфортной городской среде. В столице оптимальные условия проживания формируются в ходе работ по комплексному благоустройству: в настоящее время благоустройство обособилось в отдельную сферу городского хозяйства и стало одним из важнейших направлений деятельности городской власти.

Благоустройство следует рассматривать как «комплекс осуществляемых в соответствии с установленными нормами, требованиями и правилами мероприятий (работ) по созданию, содержанию и облагораживанию объектов благоустройства, а также иных предусмотренных настоящим законом мероприятий (работ), направленных на обеспечение и повышение безопасности и комфортности условий проживания граждан в городе Москве, поддержание и улучшение санитарного и эстетического состояния территории города Москвы» [3]. Полномочия органов государственной власти субъекта Российской Федерации в области жилищных отношений прописаны в Жилищном кодексе Российской Федерации (ЖК РФ). В соответствии со ст. 13 ЖК РФ они должны «осуществлять контроль за использованием и сохранностью жилищного фонда субъекта Российской Федерации, соответствием жилых помещений данного фонда установленным санитарным и техническим правилам и нормам, иным требованиям законодательства» [1]. В Москве с 2014 г. все работы по управлению, содержанию и ремонту многоквартирных домов, благоустройству дворовых территорий организует и выполняет ГБУ «Жилищник». Эти государственные компании оказывают услуги по содержанию объектов дорожного хозяйства и объектов коммунально-инженерной инфраструктуры. Они же отвечают за создание, содержание и благоустройство городских объектов на прилегающих территориях, среди которых – парки, скверы, тротуары, подходы к вестибюлям метро и остановкам об-

щественного транспорта. На данный момент в Москве функционирует 121 ГБУ «Жилищник», самостоятельно управляющее подведомственными объектами. Таким образом, от эффективности их деятельности во многом зависит качество работы всей системы городского хозяйства Москвы.

Управление многоквартирным домом – непростая задача, требующая множества специальных знаний и навыков. Сотрудникам ГБУ «Жилищник» приходится решать вопросы по организации и проведению капитального и текущего ремонта многоквартирного дома, заботиться о снижении задолженности по оплате за жилищно-коммунальные услуги, проводить контроль и мониторинг использования жилищного фонда и обеспечения его сохранности. Кроме того, необходимо активно взаимодействовать с жителями, реагируя на их жалобы и предложения. В обязанности управляющих компаний входят также организация и проведение общих собраний собственников помещений в многоквартирном доме.

Благоустройство обособилось в отдельную сферу городского хозяйства и стало одним из важнейших направлений деятельности городской власти

ГБУ «Жилищник» созданы в соответствии с Постановлением Правительства Москвы «О проведении эксперимента по оптимизации деятельности отдельных государственных учреждений города Москвы и государственных унитарных предприятий города Москвы, осуществляющих деятельность в сфере городского хозяйства» [4]. Государственные бюджетные учреждения являются, наряду с казенными и автономными, одним из трех видов государственных (муниципальных) учреждений, ориентированных на повышение качества и доступности государственных (муниципальных) услуг [2]. ГБУ «Жилищник» действуют на основании правовых актов Правительства Москвы и правовых актов префектур административных

округов. Некоторые работы финансируются из столичного бюджета согласно нормативам финансирования по государственному заданию и с учетом показателей предыдущих лет. Эксперимент, инициированный городскими властями, показал значительную экономию бюджетных средств города благодаря отказу от услуг сторонних подрядчиков и посредников: многие работы выполняются теперь непосредственно работниками ГБУ «Жилищник».

Управление многоквартирным домом – непростая задача, требующая множества специальных знаний и навыков

Кроме основных видов деятельности, ГБУ «Жилищник» имеют право осуществлять приносящую доход деятельность, к которой относится выполнение заявок от физических лиц и заключение договоров на оказание работ и услуг с юридическими лицами. Названные учреждения, выступая в качестве исполнителей, могут участвовать в электронных аукционах на проведение капитального ремонта многоквартирных домов, что дает возможность получать дополнительную прибыль.

Одна из наибольших трудностей в функционировании ГБУ «Жилищник» – комплексная подготовка персонала и повышение квалификации сотрудников. Необходимо отметить, что при создании ГБУ «Жилищник» не были разработаны единые методические рекомендации по ведению кадровой политики и типовых кадровых документов, положения об оплате труда и должностных инструкций. Соответственно, каждое ГБУ «Жилищник» разрабатывало и проводило кадровую политику самостоятельно, поэтому показатели их деятельности в разных районах Москвы сильно различаются. Практически для всех учреждений системы ГБУ «Жилищник» были характерны невысокий уровень профессиональной подготовки персонала, недостаточный опыт реализации финансово-хозяйственной деятельности (во всех направлениях). Возникали трудно-

сти и в процессе коммуникации с жителями – потребителями предоставляемых услуг. Между тем бесперебойная и слаженная работа хозяйствующей организации невероятно важна для города, поскольку является жизнеобеспечивающей. Масштаб принимаемых решений, их сложность и разнообразие обуславливают актуальность вопросов, связанных с подготовкой персонала для ГБУ «Жилищник», повышением его квалификации. Комплексное обучение сотрудников позволяет существенно повысить эффективность функционирования учреждений городского хозяйства столицы, в том числе в сфере благоустройства.

Университет Правительства Москвы имеет многолетний опыт подготовки и переподготовки персонала для управления городом. В 2016 г. в университете началась реализация масштабного образовательного проекта по повышению квалификации сотрудников всех ГБУ «Жилищник» города Москвы. Кафедра экономики городского хозяйства и жилищного права запустила комплексную образовательную программу «Профессиональное управление объектами ЖКХ и благоустройства», которая реализуется и сегодня. За пять лет (с 2016 по 2020 г.) обучение прошли 2 089 человек, в первую очередь руководители, их заместители, руководители профильных структурных подразделений. В рамках пилотной части проекта была проведена работа с учреждениями Юго-Восточного округа столицы. Полученный опыт позволил создать многоплановую, всеохватную и сбалансированную программу, дающую возможность обучать персонал ГБУ «Жилищник» командному взаимодействию и развивать личные коммуникативные навыки сотрудников.

Слушатели получают большой объем знаний об организации текущей работы, финансах и экономике, эффективном реагировании на жалобы клиентов. Поскольку именно благоустройство территорий находится в числе главных факторов повышения комфортности городской среды Москвы [5], большое внимание уделяется практиче-

ским навыкам, необходимым специалистам для работы в данной сфере. Перечень вопросов, охватываемых программой, достаточно широк. Среди них наиболее важные:

- Что такое клиентоориентированный подход и каковы стандарты качества работы?
- Как эффективно организовать работы по содержанию и благоустройству?
- Как развивать «внебюджетную» деятельность?
- Каковы лучшие практики организации обратной связи и взаимодействия с населением?

Продолжительность программы – 82 академических часа, большая часть времени отведена практическим занятиям и тренингам. В обучении используются современные форматы – интерактивные лекции, групповые обсуждения, работа с кейсами, выполнение практических заданий, деловые игры. Ведущие спикеры и тренеры – профессионалы, имеющие большой опыт реализации профильных проектов, в том числе специалисты Департамента жилищно-коммунального хозяйства города Москвы, Объединения административно-технических инспекций города Москвы, Фонда капитального ремонта города Москвы, Мосжилинспекции, ГКУ «Центр реформы в ЖКХ», ГКУ «Городской центр жилищных субсидий» и других организаций Комплекса городского хозяйства города Москвы. Программа имеет системное организационно-методическое сопровождение. Слушателей обеспечивают большим пакетом учебно-методического материала, включая актуализированные законодательные документы, рабочие тетради для отработки навыков, сформированных в процессе командной работы, лекционные тезисы, материалы для решения практических задач и кейсов.

Создание полноценной многоаспектной программы позволило уйти от ограничений, присущих ранее преподаваемым коротким программам повышения квалификации, и обеспечивать слушателей всем необхо-



Согласно результатам анкетирования слушателей самые интересные темы программы «Профессиональное управление объектами ЖКХ и благоустройства»:

- государственный жилищный надзор и лицензионный контроль;
- актуальные направления противодействия экономическим, служебным и должностным преступлениям в сфере ЖКХ;
- организация работы по снижению задолженности за жилищно-коммунальные услуги;
- правила создания объектов комплексного благоустройства.

димым для них объемом информации. По окончании обучения сотрудники ГБУ «Жилищник» выполняют итоговую работу, направленную на совершенствование деятельности своей организации.

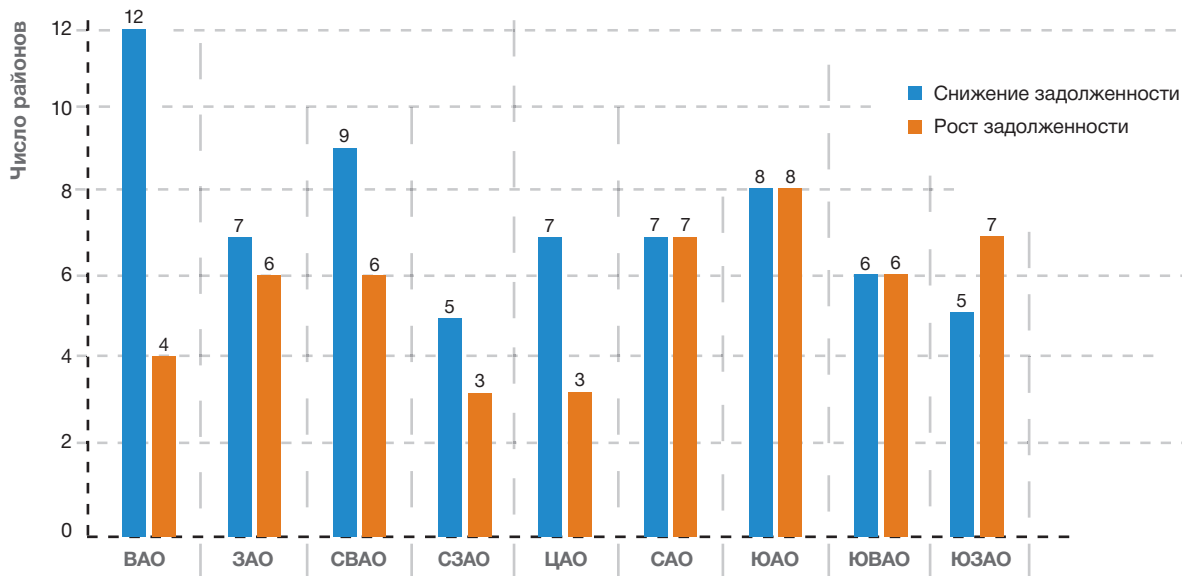
Анализ динамики развития ГБУ «Жилищник» за годы проведения программы (2016–2020 гг.) позволил оценить успешность реализации проекта. В рамках выполнения выпускных (итоговых) работ, заверяемых руководителями на рабочих местах, от слушателей были получены данные о кадровом составе каждого ГБУ «Жилищник». Собранные сведения свидетельствуют о том, что практически все сотрудники, прошедшие обучение по программе «Профессиональное управление объектами ЖКХ и благоустройства», остаются работать в организациях жилищно-коммунального хозяйства. Таким образом, общее количество работников, прошедших профессиональную подготовку по программе Университета Правительства Москвы, неуклонно растет.

В 2016 г. в университете началась реализация масштабного образовательного проекта по повышению квалификации сотрудников всех ГБУ «Жилищник»

Для исследования результатов деятельности ГБУ «Жилищник» в 2016–2020 гг. были отобраны следующие ключевые направления:

РИС. 1

Результаты анализа динамики задолженности ГБУ «Жилищник» районов Москвы перед РСО в период с 2016 по 2020 г.



- динамика состояния задолженности управляющих организаций за жилищно-коммунальные услуги перед ресурсоснабжающими организациями (РСО);
- динамика доходов от коммерческой деятельности учреждений.

Анализ проводился в девяти административных округах Москвы: ЦАО, САО, ЮАО, ВАО, ЗАО, ЮВАО, ЮЗАО, СВАО, СЗАО. В исследование не было включено ГБУ «Жилищник» ЗелАО, так как к моменту сбора данных учреждение находилось на этапе реорганизации.

Диаграммы на рисунке 1 отражают темп роста задолженности (Трз) ГБУ «Жилищник» перед РСО по округам. Для каждого ГБУ «Жилищник» рассчитывался показатель Трз по формуле:

$$Трз = (З_т / З_н) \cdot 100\%,$$

где $З_т$ и $З_н$ – задолженность учреждения перед РСО за текущий и за предыдущий годы соответственно. (Трз больше 100% свидетельствует о росте задолженности учреждения, Трз меньше или равный 100% говорит о снижении задолженности.) Далее в каждом округе было подсчитано количество ГБУ «Жилищник», в которых наблюдался рост задолженности ($Трз > 100\%$), и найдено число учреждений, чья задолженность сократилась.

Рисунок 1 показывает явное снижение задолженности ГБУ «Жилищник» перед РСО

в пяти столичных округах (ВАО, ЗАО, СВАО, СЗАО, ЦАО). В условиях увеличения тарифов на жилищно-коммунальные услуги отсутствие роста задолженности (САО, ЮАО, ЮВАО) также можно расценивать как позитивное явление. Незначительный рост задолженности наблюдается лишь в одном округе Москвы. Такая динамика объясняется передачей на баланс ГБУ «Жилищник» новых домов, обремененных большим количеством долгов перед ресурсоснабжающими компаниями. Описанных результатов удалось достичь благодаря активной работе ГБУ «Жилищник» с должниками, вовремя не оплатившими жилищно-коммунальные услуги. Следует отметить, что практические навыки взаимодействия с жителями были в том числе сформированы на занятиях на программе повышения квалификации Университета Правительства Москвы.

Диаграммы на рисунке 2 отражают темп роста доходов от коммерческой деятельности (Ткд) по округам. Для каждого ГБУ «Жилищник» был рассчитан параметр Ткд по формуле:

$$Ткд = (Д_т / Д_н) \cdot 100\%,$$

где $Д_т$ и $Д_н$ – доходы учреждения за текущий и за предыдущий годы соответственно. (Ткд не ниже 100% служит показателем положительной динамики доходов в исследованный период, а менее 100% – отрицательной.) Затем в каждом округе были подсчитаны количества ГБУ «Жилищник» с положительной динамикой и с отрицательной.

Активный рост доходов от коммерческой деятельности ГБУ «Жилищник» наблюдается практически во всех округах города (рис. 2). Нужно отметить, что согласно результатам анкетирования занятия по теме развития коммерческой деятельности учреждений вызывают большой интерес у слушателей программы повышения квалификации. Обучение проходит в рамках коммуникативного модуля программы через тренинги: «Развитие клиентоориентированности как способ формирования нового бренда ГБУ «Жилищник» для жителей и роста доходов от внебюджетной деятельности», «Повышение качества услуг ГБУ «Жилищник», «Эффективная команда: работа на результат».

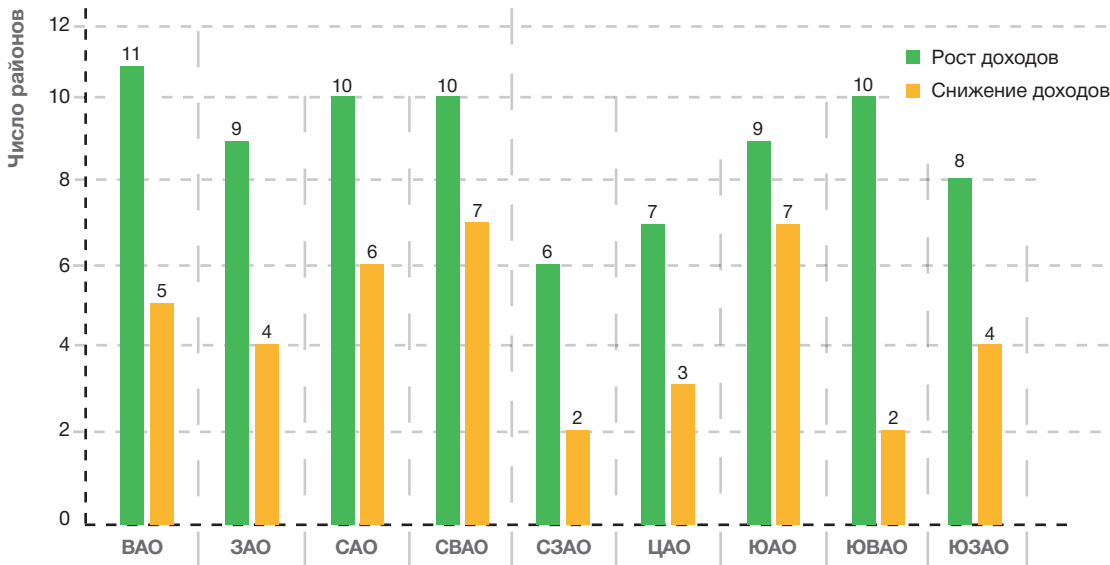
Подробный анализ деятельности ГБУ «Жилищник» позволил выявить проблемные зоны в работе учреждений и предложить актуальные программы повышения квалификации. В первую очередь нужно отметить большое количество штрафных санкций со стороны контролирующих органов города, таких как Мосжилинспекция и Объединение административно-технических инспекций города Москвы. Для оптимизации функционирования

Активный рост доходов от коммерческой деятельности ГБУ «Жилищник» наблюдается практически во всех округах города

ГБУ «Жилищник» в Университете Правительства Москвы были дополнительно разработаны специальные узконаправленные курсы, адресованные специалистам по данным вопросам. Так, для снижения количества штрафов в области благоустройства территорий создана программа «Профилактика нарушений обязательных требований в сфере благоустройства территорий города». Ее цель – развитие навыков организации работы по предупреждению нарушений норм, правил и требований, установленных законом и нормативными правовыми актами, действующими в столице в области благоустройства. С целью снижения количества штрафов в жилищной сфере реализуется программа «Профилактика нарушений требований государственного жилищного надзора и лицензионного контроля в сфере управления МКД». Более эффективному управлению многоквартирными домами также способствует программа «Практические

РИС. 2

Результаты анализа динамики доходов от коммерческой деятельности ГБУ «Жилищник» районов Москвы в период с 2016 по 2020 г.



аспекты управления МКД в новых правовых условиях». Таким образом, организован системный подход к обучению специалистов ГБУ «Жилищник» в области наиболее острых проблем управления городским хозяйством.

В управлении любым экономическим или хозяйственным процессом важнейшим ресурсом, несомненно, являются образование и профессиональный опыт руководителей. Качество услуг в сфере городского хозяйства находится в прямой за-

висимости от уровня знаний и квалификации сотрудников хозяйствующих организаций. Именно поэтому продуманные комплексные программы повышения квалификации положительно влияют на результаты деятельности государственных бюджетных учреждений. Таким образом, главным результатом обучения управленцев ГБУ «Жилищник» по программам Университета Правительства Москвы становится развитие городской среды на благо ее жителей.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Жилищный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 188-ФЗ. Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
2. Федеральный закон от 08.05.2010 № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
3. Закон города Москвы от 30.04.2014 № 18 «О благоустройстве в городе Москве». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
4. Постановление Правительства Москвы от 14.03.2013 № 146-ПП «О проведении эксперимента по оптимизации деятельности отдельных государственных учреждений города Москвы, осуществляющих деятельность в сфере городского хозяйства города Москвы». Режим доступа: СПС «КонсультантПлюс».
5. Горанова О. А., Атрощенко Л. А., Быкова М. В. Комплексное благоустройство городских территорий Москвы. Внешнее благоустройство: учебное пособие для направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» магистерской программы «Управление развитием ЖКХ и благоустройства». М.: МГУУ Правительства Москвы, 2017. 198 с.

REFERENCES

1. *The Housing Code of the Russian Federation of 29.12.2004 no. 188-FZ*. Available at: "Consultant Plus". (In Russ.).
2. *Federal Law of 08.05.2010 no. 83-FZ "On Amending Some Legal Acts of the Russian Federation in Connection with Upgrading Legal Status of State (Municipal) Organizations"*. Available at: "Consultant Plus". (In Russ.).
3. *Law of the City of Moscow of 30.04.2014 no. 18 "On provision of amenities in the City of Moscow". Consortium. Code*. Available at: "Consultant Plus". (In Russ.).
4. *Moscow Government Decree of 14.03.2013 no.146-PP "On holding an experiment of optimization of certain Moscow's state agencies' activities, working in the Moscow City economy domain"*. Available at: "Consultant Plus". (In Russ.).
5. Goranova O. A., Atroschenko L. A., Bykova M. V. *Kompleksnoe Blagoustrojstvo Gorodskih Territorij Moskvy. Vneshnee Blagoustrojstvo* [Comprehensive Landscape Improvement to the City's Territories of Moscow. External Landscape Improvement]: *Teaching Aid for Students in Teaching Track 38.04.04 "State and Municipal Management" of the "Management of Housing and Utilities Development and Landscape Improvement" Masters' Program*. Moscow: Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, 2017. 198 p. (In Russ.).