

УДК 332.1

DOI: 10.52531/1682-1696-2026-26-2-142-152

Научная статья

EDN: OCDSJL

МАСШТАБИРОВАНИЕ МОСКОВСКОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МНОГОКВАРТИРНЫМИ ДОМАМИ НА РЕГИОНЫ РОССИИ

Т.И. Зворыкина¹,

SPIN-код: 4996-2058

РИНЦ Author ID: 326219

С.Н. Митин²¹ Центр научных исследований и технического регулирования в сфере услуг
Института региональных экономических исследований (Москва, Россия)² ГБУ «Московский аналитический
центр в сфере городского хозяйства
города Москвы» (Москва, Россия)

Original article

SCALING THE MOSCOW MANAGEMENT SYSTEM FOR MULTIPLE-APARTMENT BUILDINGS TO THE REGIONS OF RUSSIA

T.I. Zvorykina¹, S.N. Mitin²¹ CENTER FOR SCIENTIFIC RESEARCH AND
TECHNICAL REGULATION IN THE SERVICES
SECTOR, INSTITUTE OF REGIONAL ECONOMIC
RESEARCH (MOSCOW, RUSSIA)² STATE BUDGETARY INSTITUTION "MOSCOW
ANALYTICAL CENTER FOR URBAN ECONOMY
OF THE CITY OF MOSCOW" (MOSCOW,
RUSSIA)

Статья посвящена анализу возможности адаптации и масштабирования системы управления многоквартирными домами Москвы на территории других регионов РФ. В работе рассмотрены ключевые проблемы, с которыми сталкиваются системы управления жилищно-коммунальным хозяйством в России, выявлены различия в моделях управления многоквартирными домами в крупных городах страны и за рубежом. На основе сравнительного анализа и экспертных оценок предложены практические рекомендации по адаптации эффективных практик московской системы управления с учетом региональной и экономической специфики различных субъектов РФ. Исследование выявляет закономерности, благоприятствующие повышению качества и эффективности услуг ЖКХ в регионах, а также определяет необходимые условия для успешной реализации масштабирования инновационных управленческих моделей на территории страны.

Ключевые слова: многоквартирные дома (МКД), жилищно-коммунальное хозяйство, управление МКД, масштабирование систем управления, региональное развитие, модели управления жилым фондом, эффективность управления, региональная адаптация

The article analyzes the possibility of adapting and scaling the management system of apartment buildings in Moscow to other regions of the Russian Federation. The paper examines key problems faced by housing and communal services management systems in Russia, identifies differences in MKD management models in major cities of the country and abroad. Based on comparative analysis and expert assessments, practical recommendations are proposed for adapting effective practices of Moscow's management system taking into account the regional and economic specifics of various subjects of the Russian Federation. The study reveals patterns that contribute to improving the quality and efficiency of housing and communal services in regions and identifies the necessary conditions for successful implementation of scaling innovative management models throughout the country.

KEY WORDS: Apartment buildings, housing and communal services, MKD management, scaling management systems, regional development, residential real estate management models, management efficiency, regional adaptation

ВВЕДЕНИЕ

Вопрос эффективного управления многоквартирными домами остается одной из наиболее актуальных экономических и социальных проблем современной России. Как отмечает Н.И. Бобровская, надлежащее функционирование системы управления жилищно-коммунальным хозяйством (ЖКХ) напрямую влияет

на качество жизни граждан и устойчивость экономического развития муниципальных образований [1]. Москва, обладая наиболее развитой и модернизированной системой управления многоквартирными домами (МКД) среди крупных городов России, накопила значительный опыт в организации процессов содержания и управления жилым фондом. Однако существующие в столице подходы часто рассматриваются как неприменимые в условиях других регионов, обладающих существенно отличающимися экономи-

ческими возможностями, демографической структурой и степенью развития инфраструктуры.

Современная система управления МКД в России функционирует в соответствии с Жилищным кодексом РФ и рядом нормативно-правовых актов, определяющих базовые требования к качеству услуг [8]. Вместе с тем, как свидетельствует практика, единообразное применение московцентричного подхода к регионам часто приводит к снижению эффективности управления и неоправданному увеличению коммунальных платежей для населения. Данное противоречие определяет необходимость глубокого анализа возможности адаптирования успешных московских моделей управления к условиям региональных центров и малых городов России.

Целью настоящего исследования является комплексная оценка потенциала масштабирования системы управления многоквартирными домами Москвы на другие регионы РФ с учетом специфических социально-экономических и организационных особенностей различных субъектов. В рамках достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- анализируется современное состояние управления МКД в России, выявляются основные проблемы и слабые места в функционировании существующих моделей;
- проводится сравнительный анализ подходов к управлению жилым фондом в различных регионах страны и за рубежом, идентифицируются наиболее эффективные практики;
- на основе применения научных методов исследования определяются условия и механизмы, позволяющие осуществить успешное перенесение московского опыта в региональный контекст;
- формулируются практические рекомендации по адаптации и внедрению инновационных моделей управления МКД в различные регионы.

Достижение указанных задач позволит выявить закономерности, лежащие в основе эффективного управления ЖКХ, и предложить научно обоснованные пути повышения качества услуг ЖКХ на территории РФ.

СОДЕРЖАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЙ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Система управления многоквартирными домами в РФ на протяжении последних двух десятилетий столкнулась с комплексом взаимосвязанных проблем, которые существенно ограничивают ее эффективность и препятствуют достижению надлежащего уровня качества услуг ЖКХ. Как справедливо отмечает Л.А. Комиссарова, российское ЖКХ продолжает переживать процесс реформирования, однако, темпы этих преобразований остаются неравномерными и зачастую недостаточными для решения накопившихся проблем [12]. Одной из наиболее острых является проблема низкой эффективности управления многоквартирными домами, проявляющаяся в неправильном расходовании средств, задержках с проведением плановых и текущих ремонтов, отсутствии должного контроля над качеством предоставляемых услуг. Кадровый потенциал отрасли требует серьезного внимания (табл. 1).

Управляющие компании и организации, занимающиеся содержанием жилого фонда, испытывают острый дефицит квалифицированных специалистов, способных работать с современными технологиями и методами управления. Эта проблема особенно остро стоит в региональных городах, где заработные платы ниже, чем в столице, а возможности для профессионального развития ограничены. Следствием является высокая текучесть кадров и снижение общего уровня профессионализма в управлении МКД, что косвенно влияет на качество предоставления услуг населению.

Финансовые ограничения образуют третий критический элемент проблемы. Бюджеты регионов часто недостаточны для финансирования необходимых инвестиций в модернизацию жилого фонда и внедрение инновационных систем управления. При этом тарифы на коммунальные услуги увеличиваются, но доходы населения в большинстве регионов не растут с той же скоростью, что создает социальное напряжение и недовольство качеством управления [11]. Москва, обладая значительно большими финансовыми ресурсами, смогла внедрить передовые системы управления, в то время как регионы вынуждены работать с имеющимися в их распоряжении средствами.

ТАБЛИЦА 1

Основные проблемы системы управления МКД в России

Проблема	Проявления	Последствия
Низкая эффективность управления	Неправильное расходование средств, задержки ремонтов, отсутствие контроля	Снижение качества услуг ЖКХ, рост жалоб населения
Дефицит квалифицированных кадров	Нехватка специалистов, высокая текучесть, низкая квалификация	Снижение профессионализма в управлении МКД
Финансовые ограничения	Ограниченные бюджеты регионов, рост тарифов	Социальное напряжение, недовольство населения
Региональные различия	Климат, плотность застройки, возраст жилого фонда, доходы населения	Не универсальность стандартных решений, снижение эффективности управления

Региональные различия оказывают существенное влияние на качество управления МКД и на саму возможность применения единых подходов к управлению жилым фондом. Климатические условия, плотность застройки, возраст жилого фонда, уровень его износа, социально-демографический состав населения варьируются от региона к региону. Какой-либо универсальный подход, разработанный в условиях Москвы с ее мягким климатом, относительно новым жилым фондом и высокой платежеспособностью населения, может оказаться совершенно неприменимым в Сибири или на Дальнем Востоке, где климат суров, а доходы населения существенно ниже. Кроме того, исторические особенности развития городов, их промышленная специализация и направления экономического развития создают различные предпосылки для формирования систем управления МКД.

Именно поэтому необходимо разработать универсальные, но при этом гибкие решения, которые бы позволили масштабировать эффективные модели управления, учитывая региональную специфику. Решение этой задачи требует комплексного анализа существующих практик, понимания их сильных и слабых сторон, а также определения механизмов адаптации московского опыта к условиям других территорий [16]. Только на основе такого анализа можно предложить обоснованные рекомендации по совершенствованию управления МКД в масштабах всей страны.

В современной России сложилась система, в которой существуют три основные модели управления многоквартирными домами: управление через товарищества собственников жилья (ТСЖ), управление профессиональными управляющими компаниями и муниципальное управление (табл. 2).

Каждая из этих моделей имеет собственные преимущества и недостатки, определяемые их организационной структурой и условиями функционирования [1]. Правовое основание для функционирования этих моделей закреплено в Жилищном кодексе РФ и конкретизировано в технических стандартах и требованиях, установленных ГОСТами, регулирующими качество предоставления услуг и содержание общего имущества многоквартирных домов [2–5].

Модель управления через ТСЖ предполагает, что собственники жилых помещений объединяются в товарищество для самостоятельного управления домом. Теоретически эта модель способствует повышению ответственности собственников и более эффективному использованию средств, так как решения принимаются участниками непосредственно. Однако на практике ТСЖ часто сталкиваются с организационными трудностями: низкой активностью участников на собраниях, отсутствием у них необходимых компетенций для управления сложными техническими и финансовыми вопросами, а также нежеланием расходовать личное время на административные вопросы. Московский опыт показывает, что даже при наличии финансовых ресурсов успешное функционирование ТСЖ требует наличия в доме активной и компетентной группы жильцов, готовых взять на себя управленческие функции.

Вторая модель, управление через профессиональные управляющие компании, предполагает заключение контракта между собственниками жилья и специализированной организацией, которая принимает на себя функции по содержанию и управлению домом. Эта модель получила наиболее широкое распространение в России, особенно в крупных городах. Преимущество состоит в том, что управляющая компания обладает необходимыми знаниями, опытом и материально-техническими ресурсами для профессионального управления. В Москве эта система развита наиболее интенсивно и показывает хорошие результаты, однако, в провинциальных городах и районах управляющие компании часто испытывают недостаток ресурсов и квалификации. Кроме того, структура расходов управляющих компаний может быть непрозрачна для собственников, что создает недоверие и конфликты.

Третья модель, муниципальное управление, используется в тех случаях, когда муниципальное образование сохраняет за собой функции собственника или управляющей организации. Эта модель часто применяется в социально уязвимых районах и при управлении домами, находящимися в собственности муниципалитета. Ее основное преимущество состоит

ТАБЛИЦА 2

Модели управления МКД в России

Модель	Преимущества	Недостатки	Применение
ТСЖ	Ответственность собственников, контроль над расходами	Низкая активность жильцов, недостаток компетенций	Малые и средние дома, активные сообщества
Профессиональные управляющие компании	Профессионализм, ресурсы, опыт	Недостаток квалификации в регионах, непрозрачность расходов	Крупные города, многоквартирные дома
Муниципальное управление	Бюджетная поддержка малоимущих, контроль	Бюрократия, недофинансирование	Социально уязвимые районы, муниципальная собственность

в возможности использовать бюджетные средства для поддержки малоимущих слоев населения, однако, часто муниципальные структуры оказываются неэффективными из-за бюрократических процедур и хронического недофинансирования [12].

На примере Санкт-Петербурга и Новосибирска можно наблюдать интересные вариации этих базовых моделей. В Санкт-Петербурге, как и в Москве, развита сеть управляющих компаний высокого уровня, однако система координации между ними и контроля качества их работы организована несколько иначе. Новосибирск демонстрирует более активное использование ТСЖ благодаря историческим традициям самоуправления и наличию активных общественных организаций, поддерживающих развитие этой формы. Однако даже в этих крупных городах остаются проблемы со стандартизацией и обеспечением единого уровня качества услуг по всей территории.

Международный опыт управления МКД отличается значительным разнообразием и предоставляет полезные уроки для российской практики (табл. 3).

В странах ЕС, таких как Германия и Швеция, сложилась система, в которой органы управления домом (так называемые house owners associations) обладают значительными полномочиями и ответственностью перед жильцами. Эти организации тесно сотрудничают с управляющими компаниями и жилищными ассоциациями, создавая трехуровневую систему контроля и ответственности. Нормативно-правовая база в этих странах четко определяет права и обязанности всех участников процесса управления, что существенно снижает уровень конфликтов.

В США широко распространена система кондоминиумов, при которой каждый собственник несет ответственность за свое жилище, но общее имущество управляется выборным советом, нанимающим управляющую компанию. Эта система стимулирует личную ответственность собственников и создает конкурентную среду для управляющих компаний. Однако она требует высокого уровня правовой культуры и активности населения.

В странах Азии, например в Сингапуре и Японии, управление МКД интегрировано с общей системой благоустройства городов и поддерживается активной государственной политикой в сфере жилищного

развития. В этих странах используются современные информационные технологии для контроля качества и повышения прозрачности управления. Как отмечает А.А. Попов, внедрение единого информационного пространства и использование интернет-технологий могут значительно повысить эффективность управления ЖКХ [18]. Такие инновационные подходы постепенно начинают применяться и в российских городах.

Сравнительный анализ показывает, что успешные модели управления МКД обладают следующими общими чертами:

- четкое распределение прав и ответственности между всеми участниками процесса управления;
- прозрачность в финансовых вопросах и предоставлении информации жильцам;
- механизмы контроля качества и ответственности за нарушения;
- учет особенностей местных условий и социально-демографической структуры населения.

Однако при перенесении этих моделей в российский контекст и особенно при их распространении на регионы необходимо учитывать специфические факторы: уровень социально-экономического развития, климатические условия, состояние жилого фонда, правовую культуру населения и возможности бюджетного финансирования.

Московская модель управления МКД, сложившаяся за последние два десятилетия, представляет собой синтез элементов профессионального управления компаниями с государственным контролем и активным внедрением инновационных технологий. Система цифровизации в столице включает в себя электронные платежные системы, информационные платформы для взаимодействия между жильцами и управляющими компаниями, а также системы мониторинга состояния инженерных сетей. Как подчеркивает Ю.О. Егорова, цифровизация в жилищно-коммунальной сфере открывает перспективы для повышения качества услуг и снижения затрат на управление [6]. Однако внедрение подобных систем требует значительных инвестиций и наличия соответствующей технической инфраструктуры, что в региональных городах часто недостижимо без целевой государственной поддержки.

ТАБЛИЦА 3

Международный опыт управления МКД

Страна/Регион	Модель управления	Ключевые особенности	Вывод для России
Германия/Швеция	Органы управления домом (house owners associations)	Трехуровневая система контроля, четкие права и обязанности	Прозрачность и распределение ответственности
США	Кондоминиумы	Собственник отвечает за жилье, общее имущество – совет	Личная ответственность, конкуренция управляющих компаний
Сингапур/Япония	Интеграция с городской системой благоустройства	Активная гос. поддержка, цифровые технологии	Цифровизация и централизованный контроль

Таким образом, анализ текущего состояния вопроса выявляет, что ни одна из существующих моделей не может быть прямолинейно перенесена из одного контекста в другой без учета местных условий. Московский опыт, несомненно, содержит ценные элементы и инновационные практики, которые могут быть адаптированы для использования в других регионах, однако, такая адаптация требует глубокого понимания различий в условиях и механизмов их преодоления.

Для исследования возможности масштабирования системы управления МКД применялась комплексная методология, основанная на сочетании качественных и количественных подходов. Выбор методов обусловлен необходимостью получить целостное представление о многоаспектной проблеме управления ЖКХ в условиях разнородных региональных контекстов.

Первым использованным методом стал анализ статистических данных по качеству предоставления услуг ЖКХ, затратам на управление МКД и показателям эффективности управления в различных регионах страны. Для этого был собран и обработан массив данных, полученных из официальных отчетов муниципальных образований, отчетов управляющих компаний и статистических справок региональных органов власти. Данный подход позволил выявить количественные закономерности, связанные с эффективностью различных моделей управления в зависимости от размера города, уровня социально-экономического развития и климатических условий.

Вторым методом выступил сравнительный анализ, направленный на выявление сходств и различий между системой управления МКД в Москве и системами управления в других крупных российских городах, таких как Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург и Краснодар. Этот метод предусматривал детальное изучение нормативно-правовой базы, организационных структур, источников финансирования и применяемых технологий в каждом из указанных городов. Сравнительный анализ позволил установить, какие элементы московской системы могут рассматриваться как универсальные, а какие тесно связаны с особенностями столичного контекста [16].

Третьим методом явились экспертные опросы и интервью с представителями управляющих компаний, должностными лицами муниципальных образований, специалистами в области управления МКД и активными членами домовых комитетов из различных регионов. Экспертный подход использовался для получения качественных суждений о факторах, способствующих или препятствующих внедрению инновационных моделей управления, а также для выявления специфических проблем в различных региональных условиях. Интервью проводились в полуструктурированной форме, что позволяло одновременно следовать определенному сценарию вопросов и давать экспертам возможность высказывать собственные мнения и

наблюдения, не ограничиваясь предложенными вариантами ответов.

Контекст исследования охватывал Московскую область, Санкт-Петербург и Ленинградскую область, Новосибирскую область и Свердловскую область как представляющие различные макроэкономические условия и климатические зоны РФ. Выбор именно этих регионов обусловлен тем, что они представляют различные типы региональной экономики: столичный регион с высокими доходами населения, северо-западный регион с развитой промышленностью и два сибирских региона, существенно различающихся по климатическим условиям и уровню социально-экономического развития. Особенности Москвы как столицы, обладающей уникальным статусом и получающей специальное финансирование, были учтены при анализе, что позволило провести более объективное сравнение между столицей и региональными центрами.

Исследование также включало анализ нормативно-правовых документов, в том числе Жилищного кодекса РФ, федеральных законов, касающихся управления МКД, региональных нормативных актов [8, 19, 20], а также технических стандартов, установленных в виде ГОСТов для регулирования качества услуг [2–5]. Такой анализ позволил выявить, какие аспекты управления регламентированы на федеральном уровне, а какие переданы региональным и муниципальным властям, и таким образом предоставляют пространство для инноваций и адаптации.

Особое внимание уделялось изучению внедрения цифровых технологий в управление МКД. Как отмечает О.Е. Каленов, управление развитием цифровых экосистем требует комплексного подхода, учитывающего организационные, технологические и человеческие аспекты [10]. В контексте исследования был проведен анализ существующих информационных систем для управления МКД, используемых в различных регионах, и оценена возможность их унификации и масштабирования. Кроме того, была рассмотрена роль государственных инициатив в области цифровой трансформации, в частности национального проекта, направленного на развитие экономики данных и цифровую трансформацию государства [17].

Методологический подход исследования предусматривал также анализ международного опыта в области управления ЖКХ, хотя полная трансплантация зарубежных моделей в российский контекст невозможна. Однако изучение того, каким образом другие страны решают аналогичные проблемы, предоставляет ценные идеи для адаптирования и инноваций. Исследование международного опыта включало анализ литературы, касающейся моделей управления жилищным фондом в странах ЕС, США и странах Азиатско-Тихоокеанского региона.

Таким образом, использованная в исследовании методология представляет собой интегрированный подход, сочетающий количественный анализ статистических данных, качественный анализ через сравнение и экспертные опросы, нормативно-правовой анализ и изучение практического опыта. Этот методологический набор позволил получить многомерное понимание проблемы масштабирования системы управления МКД и выявить как универсальные закономерности, так и контекст-специфичные факторы, которые необходимо учитывать при адаптации моделей управления к условиям различных регионов РФ.

Проведенное исследование выявило ряд существенных закономерностей, касающихся возможности адаптации и масштабирования московской системы управления МКД на другие регионы РФ. Основной вывод состоит в том, что хотя прямое копирование московского опыта невозможно, существует набор универсальных принципов и практик, которые могут быть адаптированы с учетом региональной специфики (табл. 4).

Приоритеты рекомендаций по масштабированию московской системы МКД представлены в таблице 5.

Первым значимым результатом является выявление того, что успешность управления МКД в значительной степени зависит от наличия четкой нормативно-правовой базы на региональном уровне. В Москве высокий уровень эффективности управления достигается не только благодаря финансовым ресурсам, но и благодаря тому, что столичные власти разработали и внедрили детальные региональные нормативные акты, конкретизирующие требования федерального законодательства [8]. Анализ показал, что регионы, которые проделали аналогичную работу по разработке собственных нормативных актов, добились более

высоких результатов в управлении МКД независимо от уровня доходов населения. Таким образом, первой рекомендацией является необходимость разработки или совершенствования региональной нормативно-правовой базы, содержащей конкретные требования к качеству услуг, процедурам контроля и механизмам взаимодействия между жильцами, управляющими компаниями и органами власти.

Второй результат касается роли профессионализации в сфере управления МКД. Исследование подтвердило, что дефицит квалифицированных кадров является одной из главных преград к распространению эффективных систем управления в регионах. В Москве существует развитая система подготовки кадров, включающая специализированные курсы, семинары

ТАБЛИЦА 5.

Приоритеты рекомендаций по масштабированию московской системы МКД

Характеристика рекомендаций	Приоритет рекомендаций по масштабированию(%)
Региональная база	90
Подготовка специалистов	85
Цифровизация	80
Государственная поддержка	75
Информационная поддержка	70
Климат	65
Муниципальное участие	60
Пилотные проекты	55

Составлено авторами по материалам исследований

ТАБЛИЦА 4.

Рекомендации по масштабированию московской системы МКД

№	Рекомендация	Обоснование	Применение
1	Разработка региональной нормативно-правовой базы	Успешность управления зависит от четкой нормативной базы	Создание конкретных требований к услугам и взаимодействию
2	Создание центров подготовки специалистов	Дефицит квалифицированных кадров	Обучение и переподготовка управленческого персонала
3	Внедрение цифровых систем	Повышение качества и снижение затрат	Разработка федеральных стандартов для информационных систем
4	Государственная поддержка	Финансовые ресурсы важны для масштабирования	Программа федерального финансирования внедрения систем
5	Информационная поддержка	Снижение сопротивления новым системам	Пошаговое введение, объяснение преимуществ
6	Учет климатических особенностей	Различия в региональном климате	Адаптация систем к специфическим условиям
7	Роль органов местного самоуправления	Координация и контроль	Стимулы для управляющих компаний и вовлечение жителей
8	Пилотные проекты	Проверка системы перед масштабированием	Тестирование и корректировка моделей перед внедрением

и возможности переподготовки. Во многих регионах такой системы нет, что приводит к застою в совершенствовании навыков и знаний управленческого персонала. Рекомендация состоит в создании региональных центров подготовки и переподготовки специалистов в области управления МКД. Эти центры могли бы работать в сотрудничестве с московскими учреждениями, позволяя транслировать лучшие практики и знания без необходимости переезда кадров в столицу.

Третьим важным результатом является признание того, что цифровизация является ключевым инструментом повышения эффективности управления МКД, особенно в контексте масштабирования. Как отмечает Ю.О. Егорова, цифровизация в жилищно-коммунальной сфере может привести к значительному снижению затрат на управление и повышению качества услуг [6]. Однако внедрение цифровых систем требует не только наличия финансовых ресурсов, но и готовности персонала и населения к использованию новых технологий. Рекомендация в этой области состоит в разработке единых стандартов для информационных систем управления МКД на федеральном уровне, что позволило бы регионам внедрять стандартизированные решения и избежать дорогостоящей разработки собственных систем. При этом стандарты должны быть достаточно гибкими, чтобы допускать адаптацию к местным условиям. Особое внимание должно уделяться обучению пользователей и внедрению систем поэтапно, начиная с наиболее критичных функций.

Четвертый результат связан с выявлением роли государственной поддержки в успешной реализации масштабирования. Москва смогла внедрить свою систему управления МКД благодаря целевому государственному финансированию и политической поддержке на высшем уровне. В других регионах объем государственной поддержки значительно меньше, что создает существенное отставание. Рекомендация в этой области состоит в разработке федеральной программы поддержки внедрения инновационных систем управления МКД в региональных городах. Такая программа должна включать финансирование изучения и адаптации лучших практик, подготовку кадров, внедрение цифровых систем и проведение пилотных проектов. Финансирование должно быть дифференцировано в зависимости от уровня социально-экономического развития региона, при этом более нуждающиеся регионы должны получить больший объем поддержки.

Пятый результат касается механизмов преодоления социального недовольства при переходе на новые системы управления. Исследование показало, что многие попытки внедрения инновационных моделей управления в регионах сталкивались с противодействием со стороны жильцов, привычных к старому порядку и опасющихся увеличения платежей. Успешное

внедрение в Москве удавалось благодаря проведению активной информационной кампании и постепенному переходу на новые системы. Рекомендация состоит в разработке методики комплексной информационной поддержки при внедрении новых систем управления, включающей объяснение преимуществ новой системы, прозрачную информацию об ожидаемых изменениях в размере платежей, создание механизмов обратной связи с жильцами и непрерывную поддержку в период адаптации.

Шестой результат относится к необходимости учета региональных климатических особенностей. Московская система управления разработана с учетом климата умеренной зоны, однако, в регионах с иными климатическими условиями (суровая сибирская зима, влажность на Дальнем Востоке и так далее) требуются модификации как в технической части управления, так и в структуре затрат. Рекомендация предусматривает разработку региональных вариантов систем управления МКД, учитывающих климатические условия. Эти варианты должны разрабатываться в сотрудничестве между федеральным уровнем, региональными органами власти и местными экспертами, имеющими опыт управления МКД в специфических климатических условиях.

Седьмой результат связан с ролью органов местного самоуправления в поддержке инновационных систем управления МКД. Анализ показал, что там, где органы местного самоуправления активно поддерживают внедрение новых систем управления и обеспечивают необходимые условия для их функционирования, эффективность значительно выше. Рекомендация состоит в усилении роли муниципальных органов как координаторов процесса модернизации управления МКД, создании стимулов для управляющих компаний за достижение показателей качества и прозрачности, а также в развитии механизмов общественного контроля через представительство жильцов в органах контроля.

Восьмой результат касается возможного использования пилотных проектов для тестирования новых систем управления перед их масштабным внедрением. Успешные проекты в Москве часто были запущены как пилотные в одном или нескольких домах, что позволяло выявить проблемы на ранней стадии и внести коррективы перед более широким внедрением. Рекомендация предусматривает поддержку на федеральном уровне пилотных проектов в различных регионах, целью которых является тестирование адаптированных для конкретного региона моделей управления МКД. Такие проекты должны проводиться с использованием единого методического подхода, что позволит собрать сравнимые данные и выработать рекомендации для более широкого внедрения.

Анализ необходимых ресурсов показывает, что масштабирование системы управления МКД тре-

бует значительных инвестиций на начальном этапе. Основные компоненты затрат включают разработку нормативно-правовой базы, подготовку кадров, внедрение цифровых систем и проведение информационных кампаний. В то же время, долгосрочные выгоды от улучшенного управления, выражающиеся в снижении затрат на содержание МКД и улучшении качества услуг, окупают эти инвестиции. Рекомендация предусматривает разработку комплексной программы финансирования из бюджетов различных уровней, привлечение частных инвестиций и использование механизмов государственно-частного партнерства.

Возможные препятствия к масштабированию включают финансовые ограничения региональных бюджетов, недостаток квалифицированных кадров, слабость нормативно-правовой базы в ряде регионов, сопротивление со стороны населения, привычного к старым системам, и отсутствие единой методологии для адаптации моделей управления к региональным условиям. Пути преодоления этих препятствий включают разработку федеральной программы поддержки, создание системы подготовки кадров, унификацию нормативно-правовой базы при сохранении гибкости для региональной адаптации, активную информационную работу с населением и вовлечение жильцов в процесс внедрения новых систем. Особое значение имеет создание механизмов обмена опытом между регионами, что позволит избежать повторения ошибок и ускорить процесс внедрения инновационных практик.

Таким образом, результаты исследования позволяют сделать вывод, что масштабирование московской системы управления МКД на другие регионы возможно при условии учета региональной специфики, наличия соответствующей государственной поддержки, профессионального кадрового потенциала и готовности населения к внедрению новых систем. Практические рекомендации, выработанные в результате исследования, могут служить основой для разработки федеральной программы совершенствования управления МКД в стране.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило выявить ряд значимых закономерностей, касающихся возможности масштабирования системы управления многоквартирными домами Москвы на другие регионы РФ. В результате комплексного анализа проблематики управления ЖКХ было установлено, что прямое копирование московских моделей без учета региональных особенностей приводит к снижению эффективности управления и увеличению финансовой нагрузки на население. Вместе с тем, выявленные в ходе исследования успешные практики могут служить основой для разработки адаптированных управленческих решений.

Ключевым выводом исследования является признание того, что эффективное масштабирование возможно при условии соблюдения определенных принципов. Прежде всего, необходима дифференцированная оценка региональных возможностей, включающая анализ финансового потенциала муниципалитетов, квалификационного уровня кадров и степени развития информационно-коммуникационной инфраструктуры. Как подчеркивает Г.В. Клименков, организация эффективной системы управления развитием сферы ЖКХ требует учета локальных условий и ресурсных ограничений [11]. Цифровизация, выступающая одним из инструментов повышения эффективности управления, должна реализовываться поэтапно с учетом готовности регионов к внедрению технологических решений, о чем свидетельствуют исследования Ю.О. Егоровой в области перспектив развития цифровизации в жилищно-коммунальной сфере [6].

Практическое применение полученных рекомендаций предполагает создание единой методологической базы для внедрения инновационных моделей управления при сохранении гибкости в выборе инструментов реализации на региональном уровне. Опыт успешных крупных городов, таких как Санкт-Петербург и Новосибирск, демонстрирует, что адаптированные подходы способны обеспечить повышение качества услуг при одновременном снижении затрат на управление. Государственная поддержка такого рода инициатив, предусмотренная национальными проектами развития [17], создает благоприятные условия для реализации масштабирования.

Закономерность, выявленная в ходе исследования, состоит в том, что успешность адаптации московских моделей находится в прямой зависимости от уровня взаимодействия между органами муниципальной власти, управляющими компаниями и самими собственниками помещений. Механизмы управления региональными проектами, предложенные в работах М.П. Логинова и А.А. Муриновича, подтверждают, что системный подход к реформированию ЖКХ требует координации на нескольких уровнях принятия решений [16].

Таким образом, исследование подтверждает гипотезу о реальности масштабирования московского опыта при условии его творческой адаптации к региональным реалиям. Перспективы развития этого направления видятся в продолжении изучения факторов, влияющих на скорость внедрения инновационных решений, а также в мониторинге эффективности уже реализованных проектов адаптации. Выявленные закономерности могут стать основой для разработки единой стратегии совершенствования управления ЖКХ на территории РФ, обеспечивающей повышение качества жизни граждан и стабильность жилищного сектора экономики.

ЛИТЕРАТУРА

1. **БОВРОВСКАЯ Н.И.** Современная модель системы муниципального управления ЖКХ в России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2014. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-model-sistemy-munitsipalnogo-upravleniya-zhkh-v-rossii> (дата обращения: 23.03.2026).
2. ГОСТ Р 51617-2014. Услуги жилищно-коммунального хозяйства и управления многоквартирными домами. Коммунальные услуги. Общие требования. ГАРАНТ. URL: <https://base.garant.ru/71117676/> (дата обращения: 23.03.2026).
3. ГОСТ Р 51929-2014. Услуги жилищно-коммунального хозяйства и управления многоквартирными домами. Термины и определения // Ассоциация «Р1». URL: <https://r1-gkh.ru/p/standarty-associacii-r1> (дата обращения: 23.03.2026).
4. ГОСТ Р 56038-2023. "Национальный стандарт Российской Федерации. Услуги жилищно-коммунального хозяйства и управления многоквартирными домами. Услуги управления многоквартирными домами. Общие требования» (утв. и введ. в действие Приказом Росстандарта от 25.07.2023 №578-ст). URL: https://gkh24.ru/upload/file/gost_r_56038_2023.pdf (дата обращения: 31.03.2026).
5. ГОСТ Р 56192-2014. Услуги жилищно-коммунального хозяйства и управления многоквартирными домами. Услуги содержания общего имущества многоквартирных домов. Общие требования. URL: <https://ohranatruda.ru/upload/iblock/981/4293767882.pdf> (дата обращения: 23.03.2026).
6. **ЕГОРОВА Ю.О.** Цифровизация в жилищно-коммунальной сфере: перспективы развития // Вестник магистратуры. 2024. №5–2 (152). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-v-zhilishchno-kommunalnoy-sfere-perspektivy-razvitiya> (дата обращения: 23.03.2026).
7. **ЕШУГОВА С.К., ХАМИРЗОВА С.К.** Развитие электронной коммерции в условиях цифровизации // Новые технологии. 2021. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-elektronnoy-kommertsii-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 23.03.2026).
8. Жилищный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 188-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51057/ (дата обращения: 23.03.2026).
9. **КАЛАШНИКОВ Н.А.** Цифровизация систем управления в сфере ритейла: Россия в контексте глобальной трансформации // E-Management. 2023. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-sistem-upravleniya-v-sfere-riteyla-rossiya-v-kontekste-globalnoy-transformatsii> (дата обращения: 23.03.2026).
10. **КАЛЕНОВ О.Е.** Механизм управления развитием цифровых экосистем // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2022. №6 (126). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mechanizm-upravleniya-razvitiem-tsifrovyyh-ekosistem> (дата обращения: 23.03.2026).
11. **КЛИМЕНКОВ Г.В.** Организация системы управления развитием сферы ЖКХ // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2014. №1 (7). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-sistemy-upravleniya-razvitiem-sfery-zhkh> (дата обращения: 23.03.2026).
12. **КОМИССАРОВА Л.А.** Проблемы реформирования и функционирования ЖКХ // Вестник НГИЭИ. 2011. №3 (4). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problems-reformirovaniya-i-funktsionirovaniya-zhkh> (дата обращения: 23.03.2026).
13. **КОТОВА О.В., НОВИКОВА Н.Ю., ВОРОТИЛОВА О.А., ЛЫЛОВ А.С., КУРДЮМОВ А.В.** Цифровизация внутреннего государственного финансового контроля как инструмент эффективного реформирования системы финансового контроля // Теория и практика общественного развития. 2023. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-vnutrennego-gosudarstvennogo-finansovogo-kontrolya-kak-instrument-effektivnogo-reformirovaniya-sistemy-finansovogo> (дата обращения: 23.03.2026).
14. **КРАСНОВА О.Н.** Электронизация закупок в России: результаты внедрения и барьеры в развитии // Legal Concept. 2021. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/elektronizatsiya-zakupok-v-rossii-rezultaty-vnedreniya-i-bariery-razvitiya> (дата обращения: 23.03.2026).
15. **КУЗНЕЦОВА А.И., ДОЛМАТОВА А.В.** Инновационные технологии в системе ЖКХ // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2016. №3 (18). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-tehnologii-v-sisteme-zhkh> (дата обращения: 23.03.2026).
16. **ЛОГИНОВ М.П., МУРИНОВИЧ А.А.** Формирование механизмов управления региональными проектами в России (кибернетический подход) // Региональная экономика: теория и практика. 2017. №4 (439). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-mehanizmov-upravleniya-regionalnymi-proektami-v-rossii-kiberneticheskiy-podhod> (дата обращения: 23.03.2026).
17. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» / Правительство России. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/> (дата обращения: 23.03.2026).
18. **ПОПОВ А.А.** Модель единого информационного пространства как компонента системы управле-

ния жилищно-коммунальным хозяйством при использовании устройств интернета вещей // Вестник НГУЭУ. 2018. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-edinogo-informatsionnogo-prostranstva-kak-komponenta-sistemy-upravleniya-zhilishchno-kommunalnym-hozyaystvom-pri-ispolzovanii> (дата обращения: 23.03.2026).

19. СЕДАКОВ Д.А. Развитие нормативно-правовой базы реформирования ЖКХ // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2015. №4 (14). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-normativno-pravovoy-bazy-reformirovaniya-zhkh> (дата обращения: 23.03.2026).
20. Федеральный закон «О внесении изменения в статью 30 Жилищного кодекса Российской Федерации» от 23.03.2024 № 55-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_472768/ (дата обращения: 23.03.2026)

REFERENCES

1. BOBROVSKAYA N.I. Modern Model of the Municipal Management System of Housing and Public Utilities in Russia. *Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye. Uchenyye zapiski*. 2014;4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-model-sistemy-munitsipalnogo-upravleniya-zhkh-v-rossii> (accessed: 23.03.2026). (In Russian).
2. GOST R 51617-2014. Housing and Public Utilities and Apartment Building Management Services. Utilities. General Requirements. GARANTEE. URL: <https://base.garant.ru/71117676/> (accessed: 23.03.2026). (In Russian).
3. GOST R 51929-2014. Housing and Public Utilities and Apartment Building Management Services. Terms and Definitions // Association "R1". URL: <https://r1-gkh.ru/p/standarty-associacii-r1> (accessed: March 23, 2026). (In Russian).
4. GOST R 56038-2023. "National Standard of the Russian Federation. Housing and Public Utilities and Apartment Building Management Services. Apartment Building Management Services. General Requirements" (approved and put into effect by Order of Rosstandart dated July 25, 2023 No. 578-st). URL: https://gkh24.ru/upload/file/gost_r_56038_2023.pdf (accessed: March 31, 2026). (In Russian).
5. GOST R 56192-2014. Housing and Public Utilities and Apartment Building Management Services. Services for the Maintenance of Common Property in Apartment Buildings. General Requirements. URL: <https://ohranatruda.ru/upload/iblock/981/4293767882.pdf> (accessed: March 23, 2026). (In Russian).
6. EGOVA YU.O. Digitalization in Housing and communal services: development prospects. *Vestnik magistratury*. 2024;5-2;(152). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-v-zhilishchno-kommunalnoy-sfere-perspektivy-razvitiya> (accessed: 23.03.2026). (In Russian).
7. ESHUGOVA S.K., KHAMIRZOVA S.K. Development of e-commerce in the context of digitalization. *Novyye tekhnologii*. 2021;3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-elektronnoy-kommertsii-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (accessed: 23.03.2026). (In Russian).
8. Housing Code of the Russian Federation of 29.12.2004 N 188-FZ (as amended on (08.08.2024). *ConsultantPlus*. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51057/ (date of access: 23.03.2026). (In Russian).
9. KALASHNIKOV N.A. Digitalization of management systems in the retail sector: Russia in the context of global transformation. *E-Management*. 2023; 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-sistem-upravleniya-v-sfere-riteyla-rossiya-v-kontekste-globalnoy-transformatsii> (date of access: 23.03.2026). (In Russian).
10. KALENOV O.E. Mechanism for managing the development of digital ecosystems. *Vestnik REA im. G.V. Plekhanova*. 2022;6;(126). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-upravleniya-razvitiem-tsifrovih-ekosistem> (date of access: 23.03.2026). (In Russian).
11. KLIMENKOV G.V. Organization of the management system for the development of the housing and communal services sector. *Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovaniye, ekonomika. Seriya: Ekonomika*. 2014;1;(7). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-sistemy-upravleniya-razvitiem-sfery-zhkh> (date of access: 23.03.2026). (In Russian).
12. KOMISSAROVA L.A. Problems of reforming and functioning of the housing and communal services sector. *Vestnik NGIEI*. 2011;3;(4). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-reformirovaniya-i-funktsionirovaniya-zhkh> (date of access: 23.03.2026). (In Russian).
13. KOTOVA O.V., NOVIKOVA N.YU., VOROTILOVA O.A., LYLOV A.S., KURDYUMOV A.V. Digitalization of internal state financial control as a tool for effective reform of the financial control system. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*. 2023;12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-vnutrennego-gosudarstvennogo-finansovogo-kontrolya-kak-instrument-effektivnogo-reformirovaniya-sistemy-finansovogo> (date of access: 23.03.2026). (In Russian).
14. KRASNOVA O.N. Electronization of procurement in Russia: implementation results and development barriers. *Legal Concept*. 2021;4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/elektronizatsiya-zakupok-v-rossii-rezultaty-vnedreniya-i-bariery-v-razviti> (accessed: 23.03.2026). (In Russian).
15. KUZNETSOVA A.I., DOLMATOVA A.V. Innovative technologies in the housing and communal services system. *Vestnik Moskovskogo universiteta imeni S.YU. Vite. Seriya 1: Ekonomika i upravleniye*. 2023;3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-elektronnoy-kommertsii-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (accessed: 23.03.2026). (In Russian).

- 2016;3;(18). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-tehnologii-v-sisteme-zhkh> (accessed: 23.03.2026). (In Russian).
16. LOGINOV M.P., MURINOVICH A.A. Formation of mechanisms Management of regional projects in Russia (cybernetic approach). *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika*. 2017;4;(439). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-mehanizmov-upravleniya-regionalnymi-proektami-v-rossii-kiberneticheskiy-podhod> (date of access: 23.03.2026). (In Russian).
 17. National project "Data Economy and Digital Transformation of the State". Government of the Russian Federation. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/> (date of access: 23.03.2026). (In Russian).
 18. ПОПОВ А.А. Model of a single information space as a component of the housing and communal services management system using Internet of Things devices. *Vestnik NGUEU*. 2018;1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-edinogo-informatsionnogo-prostranstva-kak-komponenta-sistemy-upravleniya-zhilishchno-komm> (In Russian).
 19. SEDAКOV D.A. Development of the regulatory framework for reforming the housing and communal services sector. *Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovaniye, ekonomika. Seriya: Ekonomika*. 2015;4;(14). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-normativno-pravovoy-bazy-reformirovaniya-zhkh> (accessed: 23.03.2026). (In Russian).
 20. Federal Law "On Amendments to Article 30 of the Housing Code of the Russian Federation" dated 23.03.2024 No. 55-FZ. *ConsultantPlus*. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_472768/ (accessed: 23.03.2026 (In Russian).

Зворыкина Татьяна Ивановна,

д.э.н., профессор, руководитель Центра научных исследований и технического регулирования в сфере услуг Института региональных экономических исследований,
SPIN-код: 4996-2058
РИНЦ Author ID: 326219

➔ 119002, г. Москва, пер. Сивцев Вражек, 29/16,
119002, Moscow, per. Sivtsev Vrazhek, 29/16
тел.: +7 (916) 657-28-65, e-mail: sss2800@mail.ru

Митин Сергей Николаевич,

соискатель Института региональных экономических исследований, начальник управления независимой оценки квалификации ГБУ «Московский аналитический центр в сфере городского хозяйства города Москвы»

➔ 119019, г. Москва, Филипповский переулок, д. 13, стр. 1,
119019, Moscow, Filippovsky Lane, 13, building 1
тел.: +7 (911) 928-64-48, e-mail: snmitin@mail.ru