

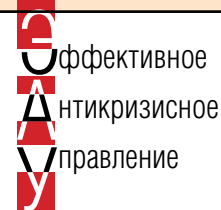
ЖКХ России –  
**ИСТОЧНИК**  
**кризиса**  
И ВОЗМОЖНЫЕ  
**антикризисные**  
**меры**

Научно-  
практический  
журнал

# Эффективное антикризисное управление

**редакционный совет**

ББК 65.01  
65.051  
УДК 338  
351/354

**Председатель редакционного совета:**

**Порфирьев Б. Н.** — заместитель директора Института народнохозяйственного прогнозирования РАН, зав. лабораторией анализа и прогнозирования природных и техногенных рисков экономики, член-корреспондент РАН, д. э. н., профессор

**Заместитель председателя:**

**Эскиндаров М. А.** — ректор Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, д. э. н., профессор

**Члены редакционного совета:**

- Буксман А. Э.** — первый заместитель Генерального прокурора Российской Федерации
- Витрянский В. В.** — заместитель председателя Высшего арбитражного суда Российской Федерации, д. ю. н., профессор
- Голубев С. А.** — заместитель председателя Банка России, д. ю. н., профессор
- Карлик А. Е.** — проректор по научной работе Санкт-Петербургского университета экономики и финансов, д. э. н., профессор
- Никитин Г. С.** — заместитель министра промышленности и торговли Российской Федерации, к. э. н.
- Ряховская А. Н.** — заведующая кафедрой «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, д. э. н., профессор
- Трачук А. В.** — генеральный директор ФГУП «Гознак», д. э. н., профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
- Федотова М. А.** — проректор по научной работе Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, д. э. н., профессор
- Цариковский А. Ю.** — статс-секретарь – заместитель руководителя Федеральной антимонопольной службы, профессор ГУ ВШЭ, завкафедрой «Управление государственными и муниципальными заказами»
- Цветков В. А.** — заместитель директора Института проблем рынка РАН, член-корреспондент РАН, д. э. н., профессор

**Редколлегия:**

- Трачук А. В.** — главный редактор, д. э. н., профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
- Авдийский В. И.** — заведующий кафедрой «Анализ рисков и экономической безопасности» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, д. ю. н., профессор
- Крюкова О. Г.** — профессор кафедры «Стратегический и антикризисный менеджмент» Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, к. э. н.
- Ипатов Н. В.** — шеф-редактор



**Аркадий  
ТРАЧУК,  
главный  
редактор**

## Уважаемый читатель!

В этом номере журнала мы решили вернуться к теме кризиса в жилищно-коммунальном хозяйстве. К сожалению, за три года, которые прошли с момента выхода номера журнала (№ 3 (62), 2010), где обсуждалась эта же тема, ситуация не стала лучше. Более того, она приобрела дополнительную остроту: к текущим трубам и неотреставрированным подъездам добавились – а точнее, стали крайне

острыми – проблемы неконтролируемого роста платежей за услуги, оказываемые по регулируемым тарифам, и неэффективной (если не сказать воровской) деятельности многих управляющих компаний.

В сочетании с нерешенными проблемами большой энергетики – такими, как перекрестное субсидирование между потребителями и между электрической и тепловой энергией, ЖКХ превратилось не только в зону социального недовольства (причем одновременно качеством, ценами и надежностью), но и в источник существенных рисков для экономики в целом. Любые виды перекрестного субсидирования снижают конкурентоспособность выпускаемой продукции, что в случае с энергоемкой продукцией может стать причиной убытков, а неэффективное использование ресурсов в ЖКХ, являющееся зачастую следствием прямого воровства, ставит под вопрос целесообразность использования энергосберегающих технологий.

В научных статьях, опубликованных в номере, мы постарались осветить различные аспекты проблем жилищно-коммунального хозяйства. Так, в частности, вашему вниманию предлагаются статьи, рассматривающие проблемы ценообразования в ЖКХ, использования энергоэффективных технологий, разработки профессиональных стандартов, а также вопросы финансирования капитального ремонта в ЖКХ и инвестиционной привлекательности этой сферы.

Кстати, проблеме взаимодействия реального и финансового секторов экономики было посвящено очередное заседание семинара «Управление эффективностью и результативностью». Тема семинара звучала так: «Где взять ресурсы для развития». Основные выступления, прозвучавшие на семинаре, опубликованы на страницах этого номера журнала. Поскольку проблемы жилищно-коммунального хозяйства носят не отраслевой, а скорее общесистемный характер, они оказывают весьма серьезное влияние на работу большой энергетики. На страницах журнала опубликован репортаж с конференции «Риск-менеджмент в электроэнергетике», где состоялся разговор об основных факторах риска для электроэнергетических предприятий. Неудивительно, что среди основных факторов риска упоминались и перекрестное субсидирование, и введение новой модели оптового рынка. Это показывает, что регуляторные риски по-прежнему остаются основными в деятельности электроэнергетических компаний. Также в номере вы найдете и традиционные для нашего журнала рубрики: макроэкономический обзор, рецензии на новые книги и обзор материалов об опыте реформирования и управления ЖКХ, которые наш обозреватель нашел на сайтах во Всемирной паутине.

**Полезного вам чтения.**

● **От редактора**

**Новости  
антикризисного управления**

- место встречи** ● **Угрозы и риски энергетических рынков**
- экономический обзор** ● **Бюджетная политика становится все более запутанной**
- **Литература**
- **Ресурсы**

4

10

16

22

28

Семинар

**Управление эффективностью  
и результативностью**

- Ищем деньги
- Анатолий АКСАКОВ** ● Где взять ресурсы для развития. Проблемы взаимодействия реального и финансового секторов экономики
- Когда кризис постучался в дверь

34

36

44

С октября 2010 г. журнал «Эффективное Антикризисное Управление» включен в Перечень российских рецензируемых научных журналов, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук. Данный перечень опубликован на официальном сайте Высшей аттестационной комиссии Министерства образования и науки РФ.



Наука

**Противостояние кризисам**

- К. Г. Цицин** ● Энергоэффективные технологии – будущее жилищного строительства
- Л. Н. Чернышов** ● Предпосылки разработки профессиональных стандартов для жилищно-коммунального хозяйства
- А. Н. Ряховская** ● Финансовая, ценовая и тарифная политика в сфере ЖКХ: основные проблемы, направления решения
- П. Г. Грабовый  
И. П. Маликова** ● Инвестиционная привлекательность жилищно-коммунальной сферы
- А. В. Демин** ● Региональная модель капитального ремонта жилищного фонда
- А. Р. Гареев** ● Повышение эффективности процедур финансового оздоровления российских предприятий

50

52

58

66

74

80



Журнал «Эффективное Антикризисное Управление» зарегистрирован 16.10.2000 г. Перерегистрация состоялась в 2013 г. Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77–53580 от 04.04.2013 г. выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций

Учредители

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего профессионального образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финуниверситет)

Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Реальная экономика»

Издатель – ООО «Издательский дом «Реальная экономика»

Главный редактор – Аркадий ТРАЧУК

Литературный редактор – Ольга КАППОЛЬ  
Дизайн – Ирина ЧУДИ  
Верстка – Николай КВАРТНИКОВ  
Корректор – Симма ПОШИВАЛОВА

Редакция

Исполнительный директор – Валерий ПРЕСНЯКОВ  
Партнерские проекты по конференциям и семинарам – Александр ПРИВАЛОВ (pr@e-c-m.ru)  
Подписка и распространение – Ирина КУЖИМ (podpiska@e-c-m.ru)

Адрес редакции:  
ООО «Издательский дом «Реальная экономика»  
107078, Москва, ул. Новая Басманная, д. 10, строение 1, подъезд 6  
Тел. (495) 632-2322

190020, Санкт-Петербург,  
Старо-Петергофский пр., 43–45, лит. Б, оф. 4н  
Тел.: (812) 495-4302, 346-5015, 346-5016  
Факс: (812) 325-2099  
www.e-c-m.ru, e-mail: info@e-c-m.ru

Тираж 1900 экз.

ООО «ЛД-ПРИНТ»:  
Санкт-Петербург, пос. Саперный территория предприятия «Балтика», д. б/н, литер «Ф»

При использовании материалов ссылка на «Эффективное Антикризисное Управление» обязательна

Периодичность 6 раз в год  
Свободная цена

**content****Science****Energy-saving technologies – future of housing construction**

**K. G. TSITSIN** Director General of State Corporation –  
Housing and Utility Reform Foundation.  
E-mail: [pressa@fondgkh.ru](mailto:pressa@fondgkh.ru)

**Abstracts**

The article covers development of energy performance and energy saving in Russia, relevant issues of development of energy-saving construction, as well as pilot projects of construction of energy-saving (“smart”) houses implemented with participation of State Corporation — Housing and Utility Reform Foundation. A separate emphasis is made on perspectives of development of “green” (environmentally friendly) construction, the main task of which is reduction of total influence of construction site on environment and human health, what is reached on account of efficient consumption of energy, water and other resources, as well as reduction of waste and emissions.

**Keywords**

State Corporation — Housing and Utility Reform Foundation, “green” construction, housing and utility foundation, energy-saving equipment, energy-saving construction, energy performance and energy-saving house.

**Prerequisites of development of professional standards for housing and utilities**

**L. N. CHERNYSHOV** Doctor of Economics, professor, director of  
Housing and Utilities Development Centre  
of “Further Vocational Education Institute  
GASIS” Scientific and Research University  
“Higher School of Economics”  
E-mail: [leo.chern@yandex.ru](mailto:leo.chern@yandex.ru)

The main prerequisites and principles of establishment of new mechanism of management of social-labor relations in housing and utilities on the grounds of professional standards have been disclosed. Their principle difference from existing system of management of social-labor relations based on qualification references and method of development of professional standards have been shown.

title, housing and utilities, knowledge, competence, professional activity, profession, skill.

## content

### **Financial, pricing and tariff policy in the field of housing and utilities: main issues, trends and solutions**

**A. N. RYAKHOVSKAYA**  
E-mail:  
Rectorat\_ieay@mail.ru

Doctor of Economics, professor, head of department "Strategic and anti-crisis management" of Financial University at Government of the Russian Federation, rector of Institute of Economics and Anti-Crisis Management. Author of textbooks, learning aids, monographs in foreign and Russian editions. Member of subcommittee for anti-crisis management and distressed debts of business security committee of the Chamber of Commerce and Trade of the Russian Federation, member of Science Advisory Board of Federal Service for State Registration, Cadastral Records and Cartography of the Russian Federation, member of subcommittee for establishment of talent pool in the field of intellectual property management of the Chamber of Commerce and Trade of the Russian Federation. Honored economist of the Russian Federation. Academician of Russian Engineering Academy. Correspondent member of Housing and Utilities Academy named after K.D. Pamphilov. Vice-president of Science Advisory Board for Self-Regulation and Management.

## Abstracts

Reasons of low efficiency of institutional transformations in the field of housing and utilities are being studied; and specific features of public utility companies related to natural monopolies, as well as possible options of solving such issues are being considered; necessity of state regulation of their activity has been justified. Provisions to be taken into account at establishment of tariff policy in housing and utilities services have been shown.

## Keywords

housing and utilities, process-oriented natural monopoly, conflict of interests, tariff policy.

### **Investment attractiveness of housing and utilities sector**

**P. G. GRABOVY**  
E-mail:  
igun@mgsu.ru

Doctor of Economics, professor, head of "Construction organization and real estate management" department, director of Institute of urban and real estate management of Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Professional Education "Moscow State Construction University". Author of more than 100 scientific publications.

**I. P. MALIKOVA**  
E-mail:  
osun\_kaf@mgsu.ru

Ph.D. in Economics, Ph.D. candidate of "Construction organization and real estate management" department of Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Professional Education "Moscow State Construction University", Director General of "ICC Zhilkomaudit" CJSC. Author of more than 30 scientific publications on modernization and tariff policy of urban housing and utilities complex.

Investment attractiveness of housing and utilities sector for private operators refers to conditions of investment of communal infrastructure as principles of investment, as well as long-term rent, i.e.: on account of state and municipal assistance on non-return or beneficial terms; possibility to acquire such electricity, heat, water supply and drainage objects being constructed, that have not been included as a part of concession agreement against guarantee of investment return with regard to interest rate specified by such concession agreement, and one of tools of investment attraction thereof is application of new methods of tariff management and various models of agreements.

state policy of development of communal infrastructure objects, investment attractiveness of housing and utilities sector, terms of investment and possession of communal infrastructure objects, concession agreements, investment program of organization of housing and utilities service, methods of tariff management; regulatory agreement, types of budget investments.

**Regional pattern of housing fund overhauling**

**A. V. DEMIN** Ph.D. in Economics, assistant professor, correspondent member of Housing and Utilities Academy named after K.D. Pamphilov, head of "Housing and Utilities Sector Operation" department of Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Professional Education "Moscow State Construction University", member of editorial board of "Housing and Utilities Reform" magazine, honored employee of Housing and Utilities sector of Russia.  
 E-mail: demin@subsident.ru

Establishment of modern efficient management system of housing sector restructurisation and financing of housing fund overhauling requires integration of efforts and agreed actions of authorities, financial institutions, companies of different forms of incorporation and private persons. Data about state of housing fund have been given; increase of slum dwelling volume and number of emergency objects subject to demolition has been shown. References to regulatory documents governing performance of overhaul repair of common property in tenement buildings have been given; a method of calculating subsidy for maintenance and repair of common property of tenement house has been offered; composition, functions and targets of the main participants of financing of overhaul repair of dwelling houses have been defined.

budget, housing relations, housing fund, overhauling, owner.

**Financial recovery procedures for enterprises in Russia: suggested improvements of efficiency**

**GAREEV A.R.** Graduate student VPO "State University of Management", the expert of the Russian Union of self-regulating organizations of arbitration managers. Research interests: improving crisis management enterprises of the national economy, the introduction of innovative information technology in government regulation.  
 E-mail: arsen.gareev@gmail.com

We provide the analysis of the practice of rehabilitative bankruptcy procedures in Russia, describe the main causes of the ineffectiveness of such procedures and propose the possible improvements concerning the institutional environment of the rehabilitation proceedings of bankruptcy and monitoring the financial condition of companies.

insolvency practitioners, bankruptcy, government regulation, monitoring of financial performance, current payment, financial restructuring.

Яна  
ЛИСИЦЫНА

# Угрозы и риски



## Энергетических рынков

Ежегодная конференция «Риск-менеджмент в энергетике», организованная журналом «Энергорынок», была традиционно посвящена обсуждению внешних и внутренних факторов неопределенности, оказывающих влияние на энергетику. Топ-менеджеры энергокомпаний и финансовых организаций, представители объединений в сфере электроэнергетики и ведущие аналитики в результате дискуссий пришли к выводу, что в текущем году наиболее актуальными рисками в отрасли будут формирование новой модели функционирования энергетических рынков и ухудшение платежной дисциплины, ведущее к лишению ряда гарантирующих поставщиков своего статуса.



Профессор, д. э. н. Василий ЗУБАКИН в своем докладе проанализировал ключевые риски в электроэнергетике России и назвал главные, на его взгляд, угрозы для отрасли.

Говоря об операционных рисках, Василий Зубакин отметил, что цены на рынке на электрическую энергию за этот период в целом были ниже тех прогнозов, которые генерирующие компании закладывали при обосновании проектов ДПМ (договоров предоставления мощности), обосновании инвестиционных проектов.

Что касается технических и технологических рисков, в прошедшем году не было серьезных блэкаутов и крупных аварий. Риски, связанные с природными катаклизмами, также были незначительными. В прошлом году обошлось без масштабных проливных дождей, водность в целом была ниже средней многолетней. Но в конце года случились достаточно редкие аномальные осенние паводки, за счет которых наша гидроэнергетика сумела накопить воду как в Европейской части России, так и в Волжско-Камском и Ангаро-Енисейском каскадах.

Аномальных скачков валютного курса и кредитных ставок, подобных тем, которые происходили в связи с мировым кризисом на стыке 2008 и особенно – в 2009 году, в прошлом году не было. Учетная ставка ЦБ, политика банков, валютная политика были более-менее устойчивыми, через два-три года после кризиса финансовые риски снова стали забываться, и многие подрядчики заключали договоры на поставку оборудования по рублевым ценам, покупая его по импорту.

Топливная политика в стране принципиально не менялась, но она, вероятно, будет меняться в следующие годы. Последствия массовой добычи в США сланцевого газа через европейский рынок, через изменение цен на уголь на мировых рынках докатываются до России. «В конце прошлого года уже состоялось такое знаковое событие, как отказ Газпрома принимать газ независимых производителей в свою транспортную сеть. И хотя сейчас по-прежнему газ «Новатэка», «Лукойла», ТНК-ВР принимается, я прогнозирую здесь обострение ситуации. В следующие годы риски топливного обеспечения будут меняться и в ценовом, и в объемном, и в контрактном характере», – подчеркнул Василий Зубакин.

Говоря об инвестиционных рисках, он отметил, что процесс пуска объектов (прежде всего, объектов ДПМ) идет в срок и в целом ситуация здесь более-менее благополучная. Что касается инвестиционных рисков, связанных с портфельным инвестированием в энергетику, то определился безусловный лидер – это Е. Оп, бывшая ОГК-4. Здесь совпали такие факторы, как успеш-

ное завершение программы ДПМ (основная часть инвестиционной программы уже выполнена, остался только пуск блока на Березовской ГРЭС), качественный менеджмент, снижение издержек.

Тем не менее существует устойчивый тренд на снижение курса остальных бумаг электроэнергетического сектора, и это свидетельствует о том, что в электроэнергетике не все хорошо и рынок оценивает ее именно так.

С важнейшими для отрасли рисками государственного управления, регуляторными рисками ситуация неоднозначная, отметил Василий Зубакин. «На 2011 – начало 2012 года пришелся пик ручного регулирования отрасли и забвения рыночных принципов. Надежда появилась со сменой правительства. Пришли люди, которых мы знаем еще с нулевых годов по запуску первой версии реформы электроэнергетики. И здесь как раз тот случай, когда персональные риски оказали положительную услугу – нынешняя команда Минэнерго достаточно серьезно движется в сторону возобновления курса на либерализацию, и это отразилось в названии конференции – «Новый виток реформы».

По мнению докладчика, вызывают беспокойство регуляторные риски, которые проявились в значительной степени в последнее время. В результате войны неплатежей определенное количество поставщиков были лишены статуса, и произошел подхват сетевыми организациями. Сейчас стремительно растет уверенность менеджмента электросетевого комплекса в том, что этот подхват не на время, а навсегда, и эта уверенность выражается не только внутри компаний, но и на публичных площадках. Все чаще слышится мнение, что для отрасли и для страны лучше, если будет снят запрет на совмещение сбытовой деятельности и деятельности по транспорту электрической энергии, что конкурсы на статус ГП проводить не надо либо надо допустить участие в этих конкурсах распределительных сетевых компаний.

Даже доводы за развитие распределенной генерации оказываются доводами за то, чтобы разрешить нашим сетевикам не только заниматься сбытом, но еще и успешно освоить генерацию. «Сейчас очень важно не пропустить удар, не допустить экспансию сетевиков на сбытовую деятельность, на генерацию. Приход сетевиков в сбыт и распределенную генерацию является плохим сигналом. За общей дискуссией по поводу смены модели экспансия сети, может быть, не так заметна. Но от финансовых потоков и ресурсов, которые сетевики получают в свои руки вместе со сбытовой деятельностью, отойти очень тяжело, и это самый серьезный риск», – убежден Василий Зубакин.



По мнению Дмитрия ГОВОРОВА, директора НП «Сообщество потребителей энергии», одним из основных рисков в электроэнергетике в ближайшие годы станет переход к новой модели оптового рынка. В настоящее время обсуждаются три варианта. Среди них – ДПМ-модернизация и улучшение существующей модели с введением КОМ (конкурентного отбора мощности) на 4 года. «Введение КОМ на четыре года создаст инвестсигналы для генераторов, но, с другой стороны, качество прогнозирования потребления на такой период очень слабое. Есть большая вероятность того, что эти мощности в силу идущей рецессии будут недозагружены».

Перекрестное субсидирование – еще один значительный риск. «Это серьезная проблема, как и то, что со стороны сетей оказывается колоссальное давление на правительство и суд, – подчеркнул эксперт. – Создается ощущение, что не государство сейчас регулирует сетевой комплекс, а сети задают правила игры государству».

Решение о введении платы за резервирование сетевой мощности также является крупным риском. По мнению господина Говорова, инвестиционные программы сетевого комплекса, с одной стороны, сильно завышены. Зачастую это происходит потому, что местные власти, за-

интересованные в развитии своих территорий, формируют сетевой комплекс, который впоследствии не загружается полностью. Кроме того, большинство промышленных предприятий платит за инвестиции через техприсоединение, и дополнительная плата за резервирование означает для них рост сетевых тарифов на мощность в 2–3 раза. По мнению главы Сообщества потребителей энергии, необходим дифференцированный подход к введению резервирования.

Другие риски связаны с увеличением доли государства в секторе, монополизацией розничного рынка сетевыми компаниями, слишком высокими ценами на электроэнергию для промышленных потребителей, отсутствием долгосрочных правил. «Нерешенность указанных проблем создает серьезные системные риски в дальнейшем в энергетике и в развитии ЕНЭС (Единой национальной электрической сети)», – заключил Дмитрий Говоров.

Елена ФАТЕЕВА, заместитель председателя правления НП «ГП и ЭСК», в своем докладе рассказала о возможных рисках гарантирующих поставщиков в связи с реализацией новой будущей модели рынка электроэнергии. В настоящее время, май 2012 года, по ее мнению, стал своеобразной отсечкой на розничных рынках электроэнергии, как в смысле ценообразования, так

Глеб  
РУДЕНКО



**ЖКХ:**

**СОВЕТЫ**

**ЭКСПЕРТОВ**

**И ОПЫТ**

**ПРЕОДОЛЕНИЯ  
КРИЗИСОВ**

Ветшание инфраструктуры, неэффективное управление – с этими проблемами приходится сталкиваться не только отечественным коммунальным службам

**Проблемы, почти повсеместно существующие в отечественном жилищном секторе, имеют не столько организационные (с точки зрения ведения бизнеса), сколько институциональные и законодательные причины. Западные эксперты признают: скоротечный процесс приватизации жилья, произошедший в 1990-х годах в России, – феномен, не имеющий аналогов в мире. Возникшие при этом трудности с распределением обязанностей по содержанию зданий и обеспечению эффективного управления инфраструктурой также носят необычный характер в сравнении с западными экономиками, развитие жилищного сектора в которых, как правило, было постепенным и соответствующим времени. Западные эксперты дают рекомендации о направлениях развития, а также делятся своим собственным опытом успешной реализации проектов.**

**Нынешний обзор посвящен некоторым подобным материалам, опубликованным во Всемирной паутине.**

### **Рекомендации Еврокомиссии ООН: по-прежнему актуальны?**

Для того чтобы лучше оценить нынешнее положение вещей, полезно взглянуть в прошлое: сравнить складывающуюся ситуацию с тем, что было раньше, и увидеть динамику изменений. В начале 2000-х Европейская Экономическая Комиссия ООН (ЕЭК ООН) опубликовала документ, посвященный состоянию жилищного сектора в России. В заключительной части материала, подготовленного экспертами ЕЭК, содержится краткий обзор отрасли, а также рекомендации по основным направлениям развития, требующим внимания федеральных и муниципальных органов власти. С момента появления этого документа прошло уже немало времени, однако многие из высказанных рекомендаций не утратили своей актуальности.

Описывая прошедшую в 1990-х годах жилищную реформу, эксперты отмечали произошедшие значительные изменения в структуре владения жилыми помещениями: к моменту написания документа уже около 70% всех жилых помещений было переведено в частную собственность. Таким образом, приватизация стала ключевым инструментом государства в налаживании рыночных отношений внутри жилищного сектора. В целях решения этого, а также иных вопросов, связанных с переходом жилищного сектора из государственных в частные руки, государство провело работу по совершенствованию правовых основ для учреждения ассоциаций домовладельцев, стимулирования рынка жилья, реформирования жилищных и муниципальных служб.

Авторы также отметили усилия властей по приведению в соответствие друг другу различных за-

конодательных норм, принятых в разное время, унификации жилищного законодательства.

Авторы документа подчеркнули важность следующих направлений:

- сохранения политической приоритетности реформирования жилищного сектора в рамках развития страны;
- необходимости усиления работы по унификации жилищного законодательства;
- облегчения учреждения организаций, обслуживающих дома;
- создания системы обеспечения жильем малоимущих;
- усиления реализации целевых программ, оказания особого внимания срокам их реализации.

Эксперты обратили внимание на проблему управления и поддержания ныне существующего жилого фонда в нормальном состоянии. Это состояние ухудшается день ото дня из-за практически повсеместного отсутствия реальной работы по профилактике и ремонту помещений. На момент написания документа авторы отводили российскому жилищному сектору еще 10–15 лет, по истечении которых потребность в капитальном ремонте большинства жилых помещений достигнет тревожного уровня. При этом обновление жилищного фонда за счет ввода в строй новых площадей не рассматривалось авторами в качестве реального выхода из сложившейся ситуации, поскольку такое обновление составляет всего 2% в год при условии возвращения объемов строительства к уровню 1990 г. Таким образом, ключевым фактором, определяющим качество жизни подавляющего количества россиян, являлось, по мнению экспертов, определение стандартов качества жилья и работа по приведению жилого фонда

в соответствие с такими стандартами (в том числе – путем реконструкции, ремонта и модернизации помещений).

Авторы отмечали, что многие проблемы в общественном жилищном секторе стали следствием быстрой приватизации жилья при почти полном отсутствии предусмотренной структуры и правил управления приобретенными жилыми помещениями. Предполагалось, что население, став полноправными собственниками жилья, примет на себя соответствующие обязательства по содержанию жилого фонда, разгрузив таким образом плохо функционирующие ЖЭКи. Практика показала, что ожидания властей были далеки от реальности: получая квартиры в собственность, собственники жилья зачастую даже не догадывались об ответственности, которая предполагается вместе с приобретением имущественных прав на жилое помещение. Некоторые домохозяйства, приватизируя квартиру, были даже не в состоянии оплачивать возросшую квартплату и текущие счета за коммунальные услуги.

В основе проблем неэффективного управления жилищными фондами лежит неопределенность с владением жилых домов в целом. В особенности это касается многоквартирных домов, в которых при наличии перешедших в частную собственность квартир управляющей организацией по-прежнему является местный ЖЭК, традиционно испытывающий нехватку в финансировании и квалифицированных кадрах. Такие организации предоставляют услуги управления домом ненадлежащего качества, выставляя при этом высокие счета. Денежных поступлений от жильцов, как правило, все равно не хватает даже на обеспечение текущей деятельности организации. Качество услуг остается на весьма низком уровне, отбивая у жильцов желание оплачивать коммунальные услуги. При этом для эффективного функционирования существующих альтернативных форм управления жилищным фондом (помимо ЖЭКов), таких, как, например, жилищные кооперативы или ТСЖ, ощущается нехватка правовой основы.

Для решения вышеописанных проблем авторы документа рекомендовали:

- Разработать на уровне правительства краткосрочную федеральную программу по профилактике и ремонту жилых домов.
- Муниципалитетам вменить в обязанность оценку на предмет необходимости ремонта/реконструкции местных жилых строений.
- Для обеспечения эффективного управления многоквартирными жилыми домами ввести мораторий на бесплатную приватизацию квартир в таких домах, оформить возможность передачи прав на земельный участок под домом владельцам квартир, четко распределить права и обязанности собствен-



ников квартир и управляющей организации в многоквартирном доме.

- Для домов, в которых большинство квартир остается в собственности государства, необходимо взять ситуацию под контроль на муниципальном уровне. Следует установить размер тарифов, достаточный для содержания дома, однако при этом следует предусмотреть программу поддержки домохозяйств, объективно не способных оплачивать счета в полной мере.

- Следует юридически обеспечить более эффективное функционирование ТСЖ, расширив их полномочия по отношению к собственным участникам, а также четко прописав порядок решения проблем, наиболее часто возникающих в таких организациях.

Не обошли вниманием эксперты ЕЭК и коммунальные службы. Как и жилищный фонд, инфраструктура теплосети, водоснабжения и обеспечения электроэнергией год от года ветшает. При этом процесс согласования коммунальных тарифов разделен между различными уровнями власти.

Для выхода из сложившейся ситуации авторы предлагали следующее:

- Установить реконструкцию и модернизацию инфраструктуры в качестве приоритетной задачи отрасли, в том числе путем формирования соответствующих государственных фондов, а также установления объективных тарифов.
- Определить на федеральном уровне четкие единые критерии качества предоставляемых коммунальных услуг, а также создать систему оценки качества таких услуг со стороны муниципалитетов и жилищных комиссий.
- Определить четкие принципы установления тарифов за коммунальные услуги. Тарифы не должны искусственно занижаться, при этом следует разработать систему поддержки малоимущих, не способных оплатить счета за коммунальные услуги в полной мере.



- Обеспечить прозрачность ценообразования услуг поставщиками.

Прочсть заключения и рекомендации экспертов ЕЭК ООН в полном объеме и оценить степень их актуальности можно, зайдя на сайт ЕЭК по ссылке:

<http://www.unece.org/fileadmin/DAM/hlm/prgm/cph/countries/russia/Conclusion%20and%20Recommendations.pdf>

### **Manila Water: история успеха**

Ветшание инфраструктуры, неэффективное управление – со всеми этими проблемами приходится сталкиваться не только отечественным коммунальным службам. Схожие вопросы возникают практически в любом городе в странах с развивающейся экономикой. Некоторым городам, таким, как Манила (столица Филиппин), удается справляться с возникшими трудностями, успешно реорганизовав систему управления и эксплуатации водных коммуникаций с помощью специально учрежденного государственно-частного партнерства Manila Water.

Жайме Аугусто Зобель де Айяла (Jaime Augusto Zobel de Ayala), председатель совета директоров Ayala Corporation, заместитель председателя Manila Water, отвечает на вопросы журналиста в статье, посвященной успеху предприятия и опубликованной на страницах журнала Гарвардской школы бизнеса Alumni Bulletin.

Шестнадцать лет назад большинство населения Манилы (около 11 млн человек) фактически не имело доступа к надежной и недорогой системе водоснабжения. Почти два из каждых трех галлонов воды, поступающей через обветшалую систему водных коммуникаций, были либо украдены, либо утеряны. Для того чтобы справиться с ситуацией, в августе 1997 года власти Манилы и Ayala Corp. подписали взаимное соглашение о передаче прав

на управление и эксплуатацию водными и канализационными системами восточной части Манилы сроком на 25 лет. Под управление новообразованного товарищества перешла территория, которую считали своим домом шесть миллионов человек.

С тех пор компания инвестировала более \$1 млрд в прокладку 2000 миль водных коммуникаций, а также в строительство 33 очистных сооружений. При этом компании удается получать значительную прибыль в ходе своей деятельности. Однако наибольшим достижением Зобель де Айяла считает успешность применения трехсторонней модели, в рамках которой компания не только ориентирована на экономическую выгоду, но также способствует повышению уровня жизни населения и улучшает общую экологическую обстановку в регионе.

При выстраивании новой системы управления водными коммуникациями особое внимание было уделено проблеме больших потерь воды. Компания имела план действий, а также ресурсы для необходимых преобразований, однако ключевым моментом, как подчеркивает Зобель де Айяла, было принятие соответствующих решений и политическая воля властей. К счастью для компании, последние были крайне заинтересованы в решении проблем с водоснабжением в столице и потому помогли создать необходимые экономико-правовые условия для организации частно-государственного товарищества, а также для привлечения инвестиций.

По заключенному соглашению концессии Manila Water обладает правом извлекать прибыль из своей деятельности при условии постоянных необходимых вложений в развитие подконтрольной инфраструктуры, максимально возможной скорости развития сети водных коммуникаций, а также при сохранении высокого качества предоставляемых населению услуг. По сути, подобные условия лишь отражают обычные стремления любой частной компании по освоению рынка, поэтому, по словам де Айялы, до сих пор им удавалось соответствовать заявленным требованиям.

Отдельное внимание в своей работе компания уделила сектору малоимущих домохозяйств. Частные управляющие компании обычно обходят эту часть рынка стороной из-за слишком низкой финансовой отдачи при сохранении высоких рисков. Для Manila Water, согласно принятой трехсторонней модели поведения, работа с бедняками была принципиальным моментом. К тому же в процессе работы выяснилось, что эти домохозяйства ранее фактически платили больше установленных сегодня тарифов, получая услуги компаний-посредников, пользующихся неразвитостью общей водной инфраструктуры. Инвестируя в ее реконструкцию, а также параллельно лишая посредников прав на дистрибу-