Карачаров Р. В.
E-mail: karacharov.roman@yandex.ru

Разработка предложений по улучшению деятельности МКУ «Дирекция жилищно-коммунального хозяйства» г.о. Химки Московской области

Актуальность темы исследования.

Во-первых, в феврале 2025 года в городском округе Химки Московской области сменился Глава городского округа и на эту должность назначена Е. В. Землякова, которая отмечает необходимость реализации новых проектов и развития по различным направлениям [1], в связи с чем в сфере жилищно-коммунального тоже вероятно предстоят изменения.

Во-вторых, ввиду кадровых изменений в Администрации г.о. Химки заместителем Главы городского округа (далее – г.о.) Химки по вопросам жилищно-коммунального хозяйства назначен в марте 2025 года С. В. Хазанович [2], в связи с чем вероятны изменения в работе структур ЖКХ, таким образом, полагаем, данное исследование будет актуально для нового руководителя направления.

В-третьих, в своем обращении к жителям губернатор Московской области А. Ю. Воробьев обозначил основные направления развития региона на ближайшее время. Среди приоритетных задач для Московской области – совершенствование работы жилищно-коммунального хозяйства. В Подмосковье анонсирована одна из самых масштабных в России программ модернизации ЖКХ [3].

В-четвертых, ряд исследователей выделяет работу органов власти организаций в сфере ЖКХ, к виду деятельности, который оказывает значительное воздействие на процесс обеспечения безопасности населения, в особенности в осенне-зимний период [4, с. 180].

Объект исследования: деятельность подведомственных организаций Администрации г.о. Химки Московской области в сфере жилищно-коммунального хозяйства.

Предмет исследования: деятельность муниципального казенного учреждения г.о. Химки Московской области «Дирекция жилищно-коммунального хозяйства».

Цель исследования: выработать предложения по улучшению деятельности муниципального казенного учреждения г.о. округа Химки Московской области «Дирекция жилищно-коммунального хозяйства».

Методы исследования: SWOT-анализ, экспертная оценка.

В рамках настоящего исследования автором исследования применен метод SWOT-анализ деятельности МКУ «Дирекция жилищно-коммунального хозяйства» (далее МКУ «ДЖКХ») для разработки стратегий по улучшению ее деятельности. Для применения данного метода была приглашена экспертная группа из 5 человек – сотрудников в МКУ «ДЖКХ». Экспертная группа работала в очном формате на базе МКУ в марте 2025 года. В первой матрице представлены сильные, слабые стороны и возможности, угрозы деятельности МКУ «ДЖКХ», а второй разработаны конкретные стратегии на основании попарного сопоставления выявленных факторов. Рассмотрим факторы деятельности МКУ «ДЖКХ» в первой матрице (см. таблицу 1).

Таблица 1

Первая матрица SWOT-анализа деятельности МКУ «Дирекция жилищно-коммунального хозяйства»

Сильные стороны деятельности МКУ «Дирекция жилищно-коммунального	**Слабые стороны деятельности МКУ «Дирекция жилищно-коммунального хозяйства»**

хозяйства»	
1. Учредителем является Администрация городского округа Химки, что соответственно обеспечивает стабильность работы МКУ. 2. Ввиду того, что МКУ является муниципальным учреждением - финансирование формируется из бюджета округа, что также обеспечивает стабильность и социальные гарантии для сотрудников. 3. МКУ находится в непосредственной близости к Администрации территориально, в связи с чем сотрудники и руководство своевременно добираются до совещаний. 4. Транспортная доступность местонахождения МКУ, что удобно для сотрудников. 5. Высокий уровень поддержки со стороны Администрации в работе МКУ.	1. Устаревшая материально-техническая база МКУ. 2. Отсутствие отдельных кабинетов для сотрудников, работа осуществляется в общем офисе. 3. Отсутствует четкая система премирования - размер варьируется от 10 % до 150 % ежемесячно от оклада, тогда как нет шкалы и критериев выставления данных процентов. 4. Недостаточная кадровая обеспеченность, во многих отделах не полный штат и нагрузка на сотрудников возрастает. 5. Отсутствие четкой системы контроля и управления, поскольку руководство за сотрудниками не следит - некоторые могут не присутствовать на рабочем месте большую часть рабочего времени. 6. Нет системы контроля за работой сотрудников МКУ. 7. Неравномерная нагрузка на сотрудников. 8. Отсутствие поддержки от руководства - сотрудники должны сами «обучиться». 9. Нет базы данных для сотрудников - контакты для связи необходимо долго искать, в связи с чем время на решение различных задач увеличивается. 10. Нехватка квалифицированных сотрудников в МКУ «ДЖКХ» и Управлении ЖКХ. 11. Отсутствие системы обучения сотрудников системы ЖКХ (административного персонала). 12. Отказ во взаимодействии с МКУ со стороны некоторых УК, ТСЖ. 13. Отсутствие форм воздействия со стороны МКУ на УК в случае невыполнения ими поставленных задач. 14. Большая часть жилого фонда 1951-1975 гг. постройки (устаревший фонд). Ввиду того, что большая часть жилого фонда 1951-1975 гг. - МКД требуют капитального ремонта (особенно внутренние инженерные системы), тогда как лимиты крайне ограничены. 15. Ограниченные возможности по проведению капитального ремонта МКД, ввиду бюрократизации процесса согласования домов, которые будут включены в программу капитального ремонта. 16. Частые прорывы на сетях, которые требуют комплексной модернизации инженерной инфраструктуры, тогда как силы и средства ограничены около 20 км починки сетей в год. 17. Отсутствие муниципальных РСО и УК. 18. Длительный процесс взаимодействия с РСО, УК, в связи с чем невозможно выполнить ряд оперативных задач. 19. Одностороннее изменение системы вывоза ТКО со стороны регионального оператора, отсутствие системы воздействия на РО.

	20. На настоящий момент территориальные управления администрации фактически не оказывают содействия в работе управления ЖКХ без личного указания курирующего заместителя Главы, что негативно влияет на работу всей администрации.
Возможности улучшения деятельности МКУ «Дирекция жилищно-коммунального хозяйства»	**Угрозы улучшению деятельности МКУ «Дирекция жилищно-коммунального хозяйства»**
1. Совершенствование кадровой структуры МКУ для повышения качества управления и работы подразделения. 2. Налаживание взаимодействия с УК, РСО для повышения качества работы МКУ. 3. Повышение уровня информированности жителей о работе МКУ и Администрации, а также УК, РСО на территории г.о. Химки. 4. Кадровое обеспечение МКУ в необходимом объеме. 5. Улучшение показателей рейтинга г.о. Химки. 6. Снижение количества технологических нарушений на территории г.о. Химки. 7. Актуализация организационно-штатной структуры МКУ. 8. Повышение уровня удовлетворенности жителей г.о. Химки в части содержания МКД и придомовой территории. 9. Снижение количества жалоб от жителей на работу системы ЖКХ. 10. Обеспечение открытого диалога между жителями и ОМСУ.	1. Кадровый дефицит, который не позволит реализовывать поставленные задачи. 2. Низкие и неконкурентные заработные платы для сотрудников, которые не позволят обеспечить кадровое обеспечение МКУ. 3. Отказ во взаимодействии УК, РСО в связи с чем МКУ и Администрация не будут владеть информацией об их работе, а также не смогут реализовать задачи региона и руководства. 4. Недостаточное финансирование, в связи с чем работы по уборке мусора в лесу и модернизации контейнерных площадок не могут быть реализованы. 5. Снижение лимитов по капитальному ремонту на городской округ Химки. 6. Снижение собираемости платежей с жителей. 7. Повышение задолженностей УК перед РСО и РСО перед другими организациями.

По данным таблицы 1 можно видеть, что в МКУ определено большое количество слабых стороны, которые необходимо решить и улучшить для повышения качества работы МКУ, тогда как определяется достаточное количество возможностей для совершенствования и развития. Далее в таблице 2 будут представлены разработанные экспертной группой стратегии по улучшению работы МКУ.

Таблица 2

Вторая матрица SWOT-анализа деятельности МКУ «Дирекция жилищно-коммунального хозяйства»

Пара сопоставления	Стратегии
Сильные стороны – слабые стороны	5-2 Обеспечить разделение общей рабочей зоны на кабинеты - применить систему зонирования для обеспечения благоприятной атмосферы, снижение общего уровня шума и повышения качества работы в комфортных условиях (поддержали 5 экспертов). 2-7 Обеспечить закупку новых компьютеров для всех сотрудников (поддержали 5 экспертов). 3-14 Организовать рабочие места для всех сотрудников согласно штатному расписанию (поддержали 5 экспертов). 1-18 Оснастить помещение МКУ системой кондиционирования, ввиду того что на настоящий момент в летний период температура в помещении достигает 38 градусов (поддержали 5 экспертов).
Сильные стороны – возможности	1-7 Создать систему, по которой будет распределяться премирование по определении критериям. По аналогии с KPI. Для точного понимания каждым сотрудником за какую работу, какой ее объем и дополнительный функционал

	он будет получить премию (поддержали 5 экспертов). 5-4 Строго определить функционал каждого сотрудника и руководителя. Выстроить иерархию в системе работы для сотрудников. Закрепить это в должностных инструкциях (поддержали 5 экспертов). 3-1 Наладить взаимодействие с ВУЗами г.о. Химки и г. Москвы для привлечения на работу талантливых выпускников для кадрового обеспечения (поддержали 5 экспертов). 5-8 Приглашать студентов ВУЗов г.о. Химки и г. Москвы на практику в МКУ «ДЖКХ» для закрытия текущих задач и выявления потенциальных кандидатов на работу (поддержали 4 эксперта). 2-3 Организовать курсы повышения квалификации на бюджетной основе для ключевых сотрудников МКУ, не реже 1 раза в год, ввиду изменений в законодательстве и появления новых систем (поддержали 5 экспертов).
Сильные стороны – угрозы	4-5 Ввести и документально закрепить механизм взаимодействия МКУ «ДЖКХ» с территориальными управлениями, в части оказания содействия для получения информации, взаимодействия с жителями и т.д. (поддержали 5 экспертов). 1-3 Изменить организационно-штатную структуру МКУ «ДЖКХ» ввиду наличия актуальных направлений работы и требований руководства (поддержали 5 экспертов). 4-4 Обеспечить привлечение подрядной организации для закрытия задач в системах по уборке территории, и т.д. (поддержали 5 экспертов).
Слабые стороны – возможности	12-4 В отопительный период ежедневно публиковать не только план работ на день, но и фото «до»/«после» в местах проведения работ (поддержали 4 эксперта). 8-6 Организовать проведение ежеквартальных форумов для жителей г.о. Химки с представляем информации о проведенных работах и планируемых (поддержали 4 эксперта). 3-5 Ввести в функционал 1-му сотруднику ежедневное направление информационного поста для публикации о работе ЖКХ (поддержали 4 эксперта).
Слабые стороны – угрозы	17-4 Внедрить на постоянной основе систему контроля качества работы и нагрузки на сотрудников посредством ведение электронной системы задач (поддержали 4 эксперта). 20-1 Внедрить применение онлайн-форм для получения информации и ее передачи, таким образом сократится время на получение и передачу информации, а также нагрузка на сотрудников (поддержали 4 эксперта).
Возможности – угрозы	7-2 Вынести на совещание с Главой вопрос о необходимости создания муниципальных УК и РСО для обеспечения качественной работы системы ЖКХ (поддержали 4 эксперта). 2-5 Организовать судебно-претензионную работу в отношении УК, ТСЖ, которые не выполняют свои задачи по содержанию МКД (поддержали 3 эксперта). 5-1 Разработать алгоритм по работе с УК, РСО (поддержали 3 эксперта). 4-1 Ежеквартально проводить круглые столы и форумы с УК, РСО для разрешения возникающих вопросов (поддержали 4 эксперта). 7-3 Определить УК, ТСЖ, которые не выходят на связь с МКУ и Администрацией, организовать работы по обеспечению взаимодействия с ними посредством Министерства по содержанию территории, Прокуратуры и т.д. (поддержали 4 эксперта).

По содержанию таблицы 2 можно видеть, что экспертной группой разработаны 22 стратегии для совершенствования работы МКУ «ДЖКХ», большая часть из которых поддержаны 4-мя и 5-ю экспертами, что свидетельствует об их актуальности и важности для развития МКУ.

Далее автором исследования на основании полученных данных разработаны авторские предложения, направленные на улучшение деятельности МКУ «ДЖКХ» (см. таблицу 3).

Таблица 3

Авторские предложения по улучшению деятельности МКУ «ДЖКХ»

Проблема	Предложение	Исполнитель	Срок реализации	Требуемое финансирование	Планируемый результат
Устаревшая материально-техническая база МКУ.	Обеспечить закупку новых компьютеров для всех сотрудников.	Руководитель МКУ «ДЖКХ»	Декабрь 2025 года	Около 60 тыс. за компьютер = 1,8 млн руб. (исходя из средней численности сотрудников в 30 чел.)	Повышение качества работы за счет использования новый версий программ, а также снижение времени на повышение задач за счет оперативной работы компьютеров
Отсутствие отдельных кабинетов для сотрудников, работа осуществляется в общем офисе.	Обеспечить разделение общей рабочей зоны на кабинеты - применить систему зонирования (перегородки)	Руководитель МКУ «ДЖКХ»	Декабрь 2025 года	Около 750 тыс. на материалы + работа мастеров около 100 тыс. руб. = 850 тыс. руб.	Обеспечение благоприятной атмосферы, снижение общего уровня шума и повышения качества работы в комфортных условиях.
Отсутствует четкая система премирования - размер варьируется от 10% до 150% ежемесячно от оклада, тогда как нет шкалы и критериев выставления данных процентов.	Создать систему, по которой будет распределяться премирование по определённым критериям. По аналогии с KPI.	Руководитель МКУ «ДЖКХ»	Август 2025 года	Не требует финансирования	Каждый сотрудник будет понимать за какую работу, какой ее объем и дополнительный функционал он будет получить премию и в каком объеме
Недостаточная кадровая обеспеченность, во многих отделах не полный штат и нагрузка на сотрудников возрастает.	Наладить взаимодействие с ВУЗами г.о. Химки и г. Москвы для привлечения на работу талантливых выпускников для кадрового обеспечения.	Руководитель МКУ «ДЖКХ»	С сентября 2025 года	Не требует финансирования	Получение дополнительных кадровых источников и кадровое обеспечение МКУ
	Приглашать студентов ВУЗов г.о. Химки и г. Москвы на практику в МКУ	Руководитель МКУ «ДЖКХ»	С сентября 2025 года	Не требует финансирования	

	«ДЖКХ» для закрытия текущих задач и выявления потенциальных кандидатов на работу.				

Выводы по содержанию таблицы 3. Автором исследования на основании полученных данных разработаны пять авторских предложений по совершенствованию работы МКУ «ДЖКХ», которые предстоит верифицировать для оценки их реалистичности и результативности.

Далее автором исследования проведена верификация разработанных предложений с использованием метода экспертной оценки. **Критерий** оценки – **реалистичность**. В применении метода экспертной оценки принимали участи 5 сотрудников МКУ «ДЖКХ» в должностях консультант отдела (1 чел.), эксперт отдела (1 чел.), начальник сектора (1 чел.), начальник отдела (1 чел.), заместитель руководителя (1 чел.). Из состава экспертной группы 2 женщины и 3 мужчины, средний возраст группы составляет 41 год. Срок работы у 2 экспертов от 3 до 5 лет, у 3 экспертов от 5 до 8 лет.

Экспертная оценка проводилась в очном формате на базе МКУ «ДЖКХ» в марте 2025 года. Результаты представлены в таблицах 4 и 5.

Таблица 4

Экспертная оценка реалистичности предложений

Предложение	**Реалист. +2**	**Скорее реалист. +1**	**Скорее не реалист. -1**	**Не реалистич. -2**	**Затрудн. ответить 0**	**Итог**
	Количество экспертов, которые выбрали каждый вариант ответа					
1. Обеспечить закупку новых компьютеров для всех сотрудников.	4 +8	1 +1				+9
2. Обеспечить разделение общей рабочей зоны на кабинеты - применить систему зонирования (перегородки)	5 +10					+10
3. Создать систему, по которой будет распределяться премирование по определённым критериям. По аналогии с KPI.	2 +4	2 +2			1 0	+6
4. Наладить взаимодействие с ВУЗами г.о. Химки и г. Москвы для привлечения на работу талантливых выпускников для кадрового обеспечения.	5 +10					+10
5. Приглашать студентов ВУЗов г.о. Химки и г. Москвы на практику в МКУ «ДЖКХ» для закрытия текущих задач и выявления потенциальных кандидатов на работу.	5 +10					+10

По содержанию таблицы 4 можно видеть, что все предложения оценены как реалистичные, в связи с чем они будут представлены в МКУ «ДЖКХ» с предложением об их внедрении. Наиболее реалистичными, по мнению экспертов стали предложения под номерами: 2, 4 и 5. Автор исследования считает наиболее реалистичным предложение 2 «Обеспечить разделение общей рабочей зоны на кабинеты – применить систему зонирования (перегородки)», что реально повлияет на рабочий процесс (это его личное мнение).

Далее проведем экспертную оценку разработанных предложений по **критерию** их **результативности** (см. таблицу 5).

Таблица 5

Экспертная оценка результативности предложений

Предложение	Результат. +2	Скорее результат. +1	Скорее не результат. -1	Не результат. -2	Затрудн. ответить 0	Итог
	Количество экспертов, которые выбрали каждый вариант ответа					
1. Обеспечить закупку новых компьютеров для всех сотрудников.	3 +6	2 +2				+8
2. Обеспечить разделение общей рабочей зоны на кабинеты - применить систему зонирования (перегородки)	5 +10					+10
3. Создать систему, по которой будет распределяться премирование по определённым критериям. По аналогии с KPI.	5 +10					+10
4. Наладить взаимодействие с ВУЗами г.о. Химки и г. Москвы для привлечения на работу талантливых выпускников для кадрового обеспечения.	5 +10					+10
5. Приглашать студентов ВУЗов г.о. Химки и г. Москвы на практику в МКУ «ДЖКХ» для закрытия текущих задач и выявления потенциальных кандидатов на работу.	5 +10					+10

По данным таблицы 5 можно видеть, что все эксперты оценили данные предложения как результативные, в связи с чем вероятно они смогут оказать позитивное влияние при их внедрении в деятельность МКУ. Проводя анализ данных в таблице, автор работы пришел к вывод о том, что эксперты видят большую часть предложений автора результативными, за исключений одного: «Обеспечить закупку новых компьютеров для всех сотрудников». Автор исследования смог выявить причину подобного мнения, она заключается в том, что опрошенные эксперты уверены: смена руководства в г.о. Химки (глава округа и ее заместители) произошла с целью решения проблемы с закредитованностью бюджета и траты на оргтехнику, которая сейчас функционируют, в общем и целом, приведут только к отрицательному результату.

Подводя итог настоящему исследованию, отметим, что ввиду актуальных кадровых изменений и перестановок, а также изменений в системе управления и нововведениях в том числе со стороны региона данная работа может послужить в помощь новых руководителям для совершенствования работы МКУ «ДЖКХ», поскольку в нем применены практические методы исследования, а результаты верифицированы.

Литература:

1. Землякова официально вступила в должность главы городского округа Химки [Электр. ресурс]. URL: https://ria.ru/20250314/khimki-2004941216.html?ysclid=m9fonsb1o3201873100 (дата обращения: 01.04.2025).

2. Вопросы ЖКХ в Химках будет курировать чиновник из Карелии [Электр. ресурс]. URL: https://regions.ru/khimki/novosti/voprosy-zhkh-v-himkah-budet-kurirovat-chinovnik-iz-karelii (дата обращения: 01.04.2025).

3. Губернатор Подмосковья Андрей Воробьев выделил 5 направлений развития ЖКХ в регионе [Электр. ресурс]. URL: https://odin.ru/news/?id=71853 (дата обращения: 01.04.2025).

4. Лябах, А. Ю. Анализ деятельности Департамента ЖКХ города Москвы по контролю за ГБУ "Жилищник" / А. Ю. Лябах, Е. В. Саберова, Д. А. Лынова // Аналитика в органах государственной власти и местного самоуправления (по тематике гражданской обороны, профилактики ЧС и ликвидации их последствий) : Сборник трудов секции № 18 XXIX Международной научно-практической конференции, Химки, 21 марта 2019 года. – Химки: Академия гражданской защиты МЧС России, 2019. – С. 175-184.