

УДК 332.83

Г. В. Гусева

Байкальский государственный университет, Иркутск, e-mail: galiguseva@yandex.ru

О РОЛИ РЕГИОНАЛЬНОГО ФОНДА КОМПЛЕКСНОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ ВО «ВСЕРОССИЙСКОЙ РЕНОВАЦИИ»

Ключевые слова: региональный Фонд комплексного развития территорий, всероссийская реновация, комплексное развитие территорий, стратегическая карта, критические факторы успеха, ключевые показатели эффективности.

В статье анализируется необходимость создания центральной управляющей фигуры в осуществлении комплексного развития территорий в регионах. Предлагается определяющую роль в реализации «всероссийской реновации» предоставить региональному Фонду комплексного развития территорий. Сформулированы миссия, видение, ценности, стратегия и стратегические цели регионального Фонда комплексного развития территорий, а также отдельное внимание уделяется перспективам его развития. Предусматриваются следующие перспективы развития: управления, координации и финансов; инноваций и развития; внутренних бизнес-процессов и контроллинга. В статье разработана стратегическая карта регионального Фонда комплексного развития территорий и определены критерии оценки эффективности его функционирования на основе системы сбалансированных показателей как одного из наиболее эффективных инструментов управления. В результате подчеркивается необходимость создания в регионах Фонда комплексного развития территорий с целью эффективного осуществления проектов «всероссийской реновации».

G. V. Guseva

Baikal State University, Irkutsk, e-mail: galiguseva@yandex.ru.

ABOUT THE ROLE OF THE REGIONAL FUND FOR THE INTEGRATED DEVELOPMENT OF TERRITORIES IN THE «ALL-RUSSIAN RENOVATION»

Keywords: regional Fund for the integrated development of territories, all-Russian renovation, integrated development of territories, strategic map, critical success factors, key performance indicators.

The article analyzes the need to create a central control figure in the implementation of the integrated development of territories in the regions. It is proposed that the decisive role in the implementation of the «all-Russian renovation» will be given to the regional Fund for the integrated development of territories. The author defines mission, vision, values, strategy and strategic goals of the regional Fund for the integrated development of territories, and focus on the prospects for its development. The following development prospects are envisaged: management, coordination and finance; innovation and development; internal business processes and controlling. The article develops a strategic map of the regional Fund for the integrated development of territories and defines the criteria for evaluating the effectiveness of its functioning based on a balanced scorecard as one of the most effective management tools. The article concludes that it is necessary to create a Fund for the integrated development of territories in the regions in order to effectively implement projects of «all-Russian renovation».

Введение

Одной из серьезных проблем в градостроительной сфере сегодня является изобилие ветхого и аварийного жилья. В столице и ряде центральных регионов данная проблема стоит не столь остро в связи с активным обновлением жилищного фонда, быстрым расширением городов и большей заинтересованностью власти и населения в улучшении инфраструктуры и модернизации целых районов. Однако, в большинстве регионов ситуация с аварийным и ветхим жильем, а также с количественным

и качественным отставанием ем жилищного фонда и сопутствующей инфраструктуры стоит наиболее остро. На решение данных вопросов во многом ориентирована градостроительная политика в течении последних 15-20 лет. Данная тенденция, главным образом, вызвана как физическим, так и моральным износом зданий, построенных в 50-70-х гг. прошлого столетия. Именно в эти годы активно возводились так называемые «хрущевки», строящиеся из панелей, предельный срок эксплуатации которых по оценкам специалистов всего

50 лет, с оговоркой на то, что при грамотной эксплуатации, проведении своевременных текущих и капитальных ремонтов такие дома способны выдержать еще 20-30 лет. Так, можно прийти к заключению, что такие панельные дома требуют реновации – и данный вопрос является обоснованной необходимостью сегодняшнего дня.

Цель исследования – обосновать необходимость создания регионального Фонда комплексного развития территорий как центральной управляющей фигуры в осуществлении комплексного развития территорий в регионах.

Материалы и методы исследования

Методологическую основу исследования составил обзор и анализ реализации программы реновации в г. Москве, градостроительного законодательства, научных и аналитических материалов.

В исследовании применялись методы анализа, синтеза и группировки.

Результаты исследования и их обсуждение

В декабре 2020 г. Президент РФ подписал новый Федеральный закон № 494-ФЗ [1], или закон о комплексном развитии территорий. Основываясь на опыте осуществления Программы реновации в Москве, власти решили приступить к реализации аналогичных программ в регионах. Закон также называют «всероссийской реновацией».

Данный закон предусматривает механизм сноса аварийного и ветхого жилья и комплексного развития территорий. Важнейшей его целью является улучшение качества жизни россиян. «Всероссийская реновация» позволит существенно улучшить инфраструктуру (социальную, транспортную и др.), облагородить облик городов (обустроить парки и скверы, проложить дороги), дать бывшим и действующим промзонам «вторую жизнь», вернуть такие территории в городскую среду [2].

Сложность заключается в том, что Программы реновации в регионах не реализуются повсеместно, опыт только начинает приобретаться, и отсутствует общее представление о том, кто будет выступать управляющей структурой данного процесса. Представляется целесообразным обратиться к опыту столицы и взять в основу необходимой для осуществления региональной реновации управляющей компании Фонд

реновации г. Москвы как образец создания центральной фигуры в осуществлении региональной реновации.

В соответствии с градостроительным законодательством категория «комплексное развитие территории» является основополагающей, следовательно, представляется разумным создание на уровне субъекта регионального Фонда комплексного развития территорий (далее – Фонд КРТ или Фонд), основной функцией которого станет – реализация региональной Программы реновации, обеспечение, в рамках своих полномочий, выполнения мероприятий, предусмотренных региональной Программой реновации и требований, установленных действующим законодательством.

Региональный Фонд КРТ следует регистрировать как некоммерческую унитарную организацию, учрежденную в организационно-правовой форме фонда Правительством соответствующего региона, по решению которого будут назначаться органы управления Фонда.

Поскольку в соответствии с п. 2 ст. 64 ГрК РФ «всероссийская реновация» (комплексное развитие территории) осуществляется в соответствии с положениями Градостроительного кодекса, а также с гражданским законодательством, жилищным законодательством, земельным законодательством, законодательством об охране объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации, законодательством в области охраны окружающей среды, то предназначение реновации можно определить, руководствуясь законом, в тексте которого оно заключено.

Так, миссия регионального Фонда КРТ, а, следовательно, «всероссийской реновации» заключается в улучшении качества жизни населения посредством комплексного развития территории – замена изношенного жилья на комфортное и безопасное, создание развитой инфраструктуры, новых благоустроенных районов.

Миссия отвечает на четыре первостепенных вопроса: что, как, для кого организация реализует свою деятельность и какую этим приносит пользу [3]. Кроме того, заявление о миссии является мотивационным инструментом, оно может способствовать тому, что сотрудники начнут работать для достижения общей цели, способной принести пользу как организации, так и им самим [4]. На основе

миссии формулируется видение, описывающее вектор движения организации. Видение – далеко не полноценный план развития, а целостный образ того, к чему стремиться организация [5]. Видение – это некий идеал, представление о том, какой руководство хотело бы видеть свою организацию в долгосрочной перспективе.

Видение регионального Фонда КРТ – быть надежной региональной организацией, эффективно осуществляющей проекты реновации, с привлечением наиболее стабильных и интенсивно развивающихся строительных предприятий.

Ценности отражают состояние организационной культуры предприятия. Ценности формируются организацией в соответствии с историей ее развития, целью, миссией и видением. Для Фонда, по нашему мнению, первостепенными ценностями должны стать: имидж и деловая репутация в глазах субъектов реновации, общественная полезность деятельности, прогрессивность применяемых методик и материалов и информационная открытость.

В рамках миссии и видения любая организация формирует стратегию, ориентированную на заинтересованных лиц с целью грамотного планирования своей деятельности. Наиболее заинтересованными, исходя из имеющегося опыта реновации, являются собственники недвижимости, подлежащей реновации, государство – регион, а также девелоперы.

Разработка стратегии способствует определению системы целей, демонстрирующих то, чего организация должна достичь в долгосрочной перспективе (стратегические цели), и то, как будет реализовываться стратегия на операционном уровне (цели деятельности и операционные цели) [6]. Для собственников недвижимости, подлежащей реновации, важно получить качественное обновленное жилье и разрешение инфраструктурных вопросов. Для государства (региона) важно успешно реализовать «всероссийскую реновацию», минимизировать процент людей, проживающих в ветхом, аварийном и сейсмоопасном жилье, устранить потенциальные негативные последствия – возможные при несвоевременном выполнении строительных работ. Для девелоперов важна прибыль от получения и выполнения масштабных проектов реновации. В сущности стратегия Фонда отражает его роль во «всероссийской реновации», поэто-

му в стратегию регионального Фонда КРТ должно входить:

1. Управление бизнес-процессами реновации и их оптимизация и координация;
2. Налаженный контроль за выполнением проектов реновации;
3. Определение оптимальных способов финансирования проектов реновации, изыскание средств, их аккумулирование и перераспределение в рамках реализации проектов реновации;
4. Постоянное усовершенствование технологий и методов, применяемых в реализации проектов реновации;
5. Совместная с Правительством региона работа по пересмотру и корректировке существующих правовых норм и технических стандартов в строительном комплексе.

Для того, чтобы Программа реновации в регионе проводилась эффективно, необходимо ее рассматривать как целостную систему или совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых мероприятий. Исходя из чего, необходима оптимизация бизнес-процессов реновации, так как зачастую затягивание сроков проведения работ, удорожание проектов, сложности в коммуникации участников проектов возникают именно из-за отсутствия грамотно построенных бизнес-процессов и необходимой информационно-технической базы. Предлагается решать данную проблему путем внедрения процессного подхода и сбалансированной системы показателей (далее – ССП).

ССП демонстрирует причинно-следственную связь между задачами: эффективное развитие / обучение способствует усовершенствованию бизнес-процессов, что, в свою очередь, приводит к укреплению позиции на рынке, что в результате находит отражение в финансовых результатах (рис. 1). В контексте региональной реновации развитие должно включать всестороннюю подготовку к реализации проектов реновации – развитие должно быть непрерывным с привлечением наиболее перспективных, инновационных инструментов на каждой стадии реализации проектов. Укрепление позиции на рынке для Программы реновации должно отражаться в доверии участников реновации и заинтересованности населения в приобретении недвижимости на реновируемых территориях. Некоторыми авторами подчеркивается, что ССП необходимо использовать для сохранения имеющейся устойчивости на предприятии и/или ее внедрения в деятельность [7].



Рис. 1. Структура ССП по Д. Нортону и Р. Каплану [8]

Цель данной системы – визуализация общей картины развития организации, установление соответствия между стратегическими целями и показателями их достижения. Основная идея сбалансированной системы показателей – создание условий существования организации в долгосрочной перспективе и реализация максимума ее потенциальных возможностей. Очевидно, что ССП создана как инструмент управления – менеджмента организации (коммерческой или некоммерческой), однако в сущности, данная концепция может быть успешно применима и для управления такими одновременно сложносочиненными и сложноподчиненными государственными программами, какой и является реновация.

Основываясь на понятии «перспектива» [8], сформулированном Р. Капланом и Д. Нортон, и на предложенных С.А. Астафьевым и И.В. Цвигун перспективах организаций в жилищной сфере [9], определим перспективы развития регионального Фонда КРТ:

- *перспектива управления, координации и финансов*, отвечающая за все процессы, связанные с предпроектной деятельностью и подготовкой необходимой документации, а также с привлечением участников к реализации проектов реновации. Кроме того, предусматривает определение оптимальных способов финансирования проектов.

- *перспектива инноваций и развития*, отвечающая за интеграцию процессов реновации и современных технологий информационного моделирования (требование действующего законодательства), новейших инструментов, способов и методик, используемых строительными организациями.

- *перспектива внутренних бизнес-процессов*, отвечающая за соответствие деятельности Фонда действующему градостроительному, экологическому, земельному законодательству.

- *перспектива контроллинга*, отвечающая за процессы, связанные с контролем качества проделанных работ задействованными участниками в рамках реализации проектов реновации в регионе (главная цель Фонда).

Стратегические цели определяют долгосрочную перспективу деятельности Фонда и помогают управляющим структурам принимать решения о распределении и перераспределении финансовых средств и иных ресурсов.

Формулировка целей должна осуществляться по принципу SMART, разработанному П. Друкером, заключающемуся в логике определения целей при построении дерева целей организации. Цель должна быть [10]: S – Specific – конкретная; M – Measurable – измеримая; A – Achievable – достижимая; R Result-oriented – ориентирована на резуль-

таг; T – Time-bounded – ограничена во времени. Порой, вместо «Result-oriented» указывают «Realistic» – реалистичность поставленной цели, а вместо «Achievable» предус-

матривают «Agreed» – согласование целей на всех уровнях управления [11].

Дерево целей представлено с помощью стратегической карты (рис. 2).

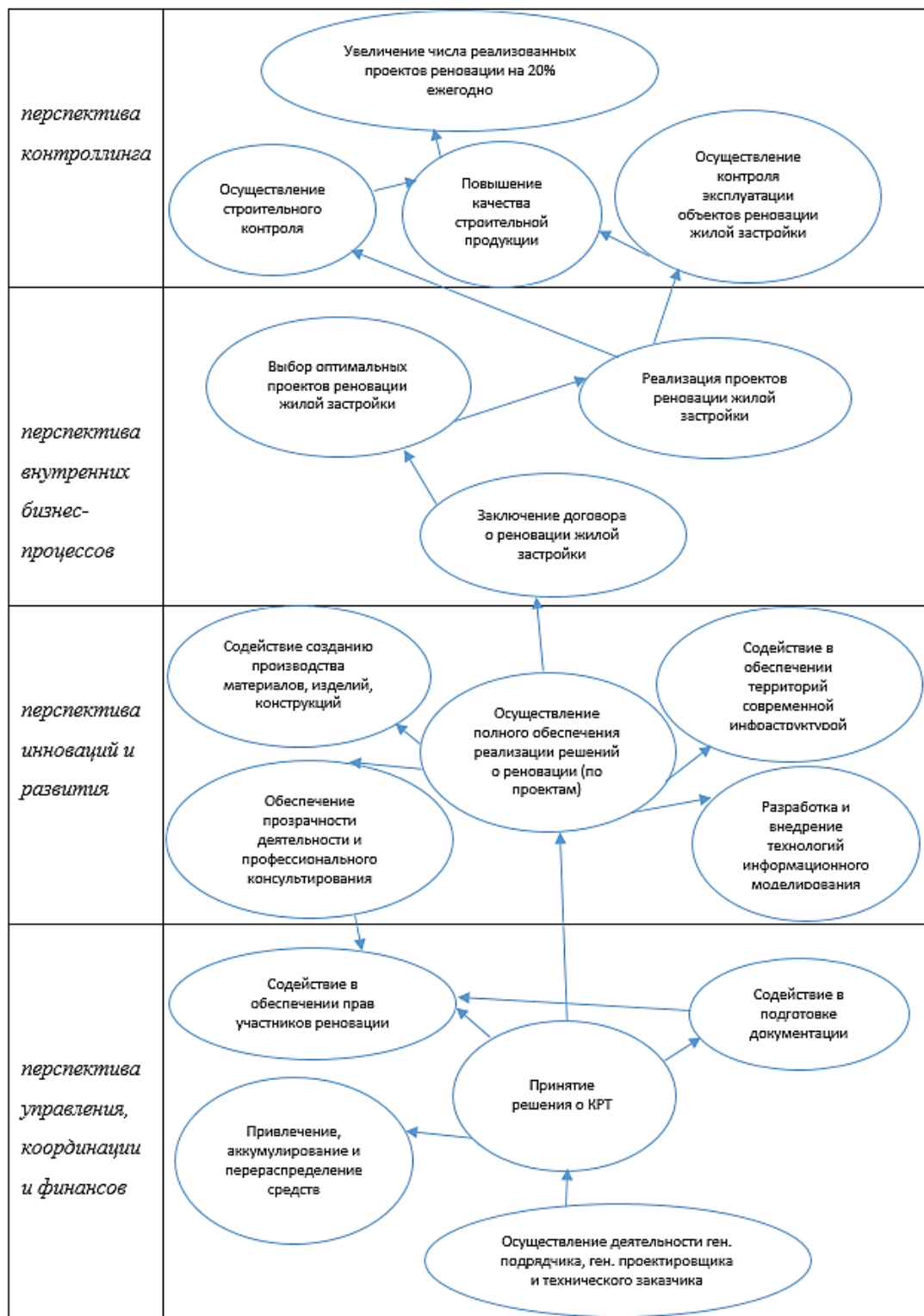


Рис. 2. Стратегическая карта регионального Фонда КРТ (разработана автором)

Критерии оценки эффективности функционирования регионального Фонда КРТ на основе системы сбалансированных показателей (разработаны автором)

Перспектива	Критические факторы успеха	Ключевые показатели эффективности	
Перспектива управления, координации и финансов	Подготовка документации	Сокращение сроков выполнения проектов реновации, в днях	
		Минимизация ошибок в документации	
	Привлечение, аккумуляция и перераспределение средств	Увеличение поступлений финансовых средств, в руб.	
Повышение доходности вложений			
	Обеспечение прав участников реновации	Доля недовольных членов участников реновации, от общего числа, %	
		Активное лоббирование интересов всех участников программы реновации	
Перспектива инноваций и развития	Инновационные технологии и материалы	Доля автоматизированных бизнес-процессов реновации, %	
		Применение технологий информационного моделирования, шт.	
		Доля прогрессивных материалов, изделий, конструкций из общего их числа, %	
	Профессиональное консультирование	Процент удовлетворенных жалоб из числа поданных, %	
		Затраты на проведение информационных кампаний, руб.	
Обеспечение территорий современной инфраструктурой	Создание инфраструктуры для малого и среднего бизнеса		
Прозрачность деятельности		Проведение информационных и просветительских кампаний	
		Затраты на рекламные кампании и проведение просветительских кампаний, руб.	
Перспектива внутренних бизнес-процессов	Выбор оптимальных проектов реновации жилой застройки	Обеспечение минимально приемлемых выгод стейкхолдеров	
	Реализация проектов реновации жилой застройки	Сокращение сроков выполнения проектов реновации, в днях Успешное прохождение экспертиз проектной документации	
Перспектива контроллинга	Строительный контроль	Процент проведенных проверок из запланированных, %	
		Экономия финансовых ресурсов, в руб.	
		Экономия временных ресурсов, в днях	
	Контроль эксплуатации объектов реновации жилой застройки		Отсутствие (минимизация) брака в строительстве
			Число довольных участников, от общего числа участников проекта реновации, %
	Качество строительной продукции		Соответствие строительной продукции установленным экологическим нормам.
Успешность проектов			Количество проектов реновации, реализуемых за календарный год, %. Положительные отзывы о реализованных программах среди населения, жителей реновируемых кварталов, бизнес-сообщества, СМИ и др.

Стратегическая карта позволяет разработать систему критических факторов успеха и ключевых показателей эффективности, выступающих критериями оценки эффективности функционирования регионального Фонда КРТ (таблица).

Так, учет региональным Фондом КРТ указанных критических факторов успеха способствует преобразованию стратегических

целей в конкретные действия для их достижения, то есть подталкивает к формированию организационной структуры Фонда, назначению ответственных лиц за выделенные бизнес-процессы, а правильное выстраивание процессов обеспечит еще более успешное достижение поставленных стратегических целей Фонда. Обеспечение высоких показателей эффективности позволит

судить о грамотном функционировании регионального Фонда КРТ.

Заключение

Известно, что сегодня создается Фонд развития территорий как объединение Фонда обманутых дольщиков и Фонда содействия реформированию ЖКХ. Новый Фонд потенциально будет осуществлять комплексное развитие территорий, одновременно выполнять функции технического заказчика и застройщика, обеспечивать внедрение эффективных ресурсосберегающих технологий, проводить строительный кон-

троль. Однако, в данный момент он находится на стадии формирования, его структура и специфика не определены, и в дальнейшем предстоит его адаптация к потребностям регионов. Так, на региональном уровне пока отсутствует общепринятая, четко сформированная методика управления комплексным развитием территорий, что подтверждает необходимость создания регионального Фонда КРТ, являющегося региональным аналогом Фонда реновации г. Москвы, однако компетенции его должны быть адаптированы под реалии и потребности соответствующего региона.

Библиографический список

1. О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации в целях обеспечения комплексного развития территорий: Федеральный закон от 30 декабря 2020 года № 494-ФЗ // СЗ РФ. 2021. 4 января. № 1 (часть I). Ст. 33.
2. Всероссийская реновация»: что это такое и зачем она нужна. [Электронный ресурс]. URL: https://www.domofond.ru/statya/vserossiyskaya_renovatsiya_chno_eto_takoe_i_zachem_ona_nuzhna_/101400 (дата обращения: 28.12.2021).
3. Королев Г.В., Анохина М.Е. Развитие стратегии компании в условиях нестабильной экономической ситуации // Бюллетень науки и практики. 2019. Т. 5. № 6. С. 318-325.
4. Кучина А.О., Мирославский В.Н. Миссия организации, понятие, ее значение и процесс формирования // Меридиан. 2019. № 14 (32). С. 120-122.
5. Гарпинченко М.А. Имидж организации как система // Наукосфера. 2021. № 4-1. С. 219-228.
6. Астафьев С.А. Интеграционный механизм повышения надежности системы саморегулирования в строительстве и эксплуатации недвижимости: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05, 2013.
7. Доможилкина Ж.В., Туснетова А.И. Система сбалансированных показателей как основной метод определения устойчивой деятельности предприятия // Kant. 2018. № 2 (27). С. 272-276.
8. Роберт Каплан, Дейвид Нортон Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 304 с.
9. Астафьев С.А., Цвигун И.В. Развитие методологии управления качеством процессов в жилищной сфере. Иркутск, 2011. 222 с.
10. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.
11. Ляндау Ю.В., Чигров А.С. Формирование миссии, ценностей, видения, целей бизнеса // Управление в России: проблемы и перспективы. 2016. № 1. С. 26-34.