

# ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СТЕЙКХОЛДЕРОВ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ И УПРАВЛЕНИИ ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫМИ ФОНДАМИ КАПИТАЛЬНОГО РЕМОНТА ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА

И. Н. Ткаченко<sup>а</sup>, И. А. Чечулин<sup>а</sup>

<sup>а</sup> Уральский государственный экономический университет  
(Екатеринбург, Россия)

## АННОТАЦИЯ:

**Введение.** Целью данного исследования является системный анализ взаимоотношений стейкхолдеров по вопросу формирования децентрализованных фондов капитального ремонта и управления ими. Высокая социальная значимость проведения капитальных ремонтов жилой недвижимости, в совокупности с высокой степенью износа, обуславливает необходимость согласованного и эффективного стейкхолдерского взаимодействия, вовлечения органов публичной власти в софинансирование расходов и выработки эффективных механизмов рационального размещения средств децентрализованных фондов капитального ремонта, формируемых на специальных счетах в банковских организациях, и защите их от инфляционных процессов.

**Материалы и методы.** Авторы исследуют институциональные факторы осуществления капитального ремонта многоквартирных домов, выявляют ключевых стейкхолдеров этих процессов, их интересы и риски, выявляют наличие агентской проблемы. На основе статистических данных и нормативно-правовых актов проводится экономическое моделирование формирования децентрализованного фонда капитального ремонта на примере действующего товарищества собственников жилья, рассчитываются целевые показатели эффективности управления фондом капитального ремонта.

**Результаты.** Проведенное исследование выявило несостоятельность текущих подходов к управлению децентрализованными фондами капитального ремонта и невозможность формирования фондов капитального ремонта в достаточном размере для замены лифтового оборудования по истечении срока безопасной эксплуатации без внешнего финансирования. Авторы проводят исследование агентской проблемы, возникающей при управлении средствами, размещенными на специальных счетах для осуществления капитального ремонта, и выявляют наличие неформальных институциональных факторов, препятствующих формированию «зрелого собственника недвижимости».

**Обсуждение.** По результатам исследования авторами предложены меры нормативно-правового регулирования, которые смогут положительно повлиять на эффективность отношений по вопросу образования и управления децентрализованными фондами капитального ремонта. Помимо нормативно-правовых мер, авторы считают необходимым привлекать муниципальных депутатов в информационно-просветительских мероприятиях, направленных на формирование «зрелого собственника недвижимости». Научная новизна настоящего исследования состоит в развитии методов управления и регулирования вопросов формирования децентрализованных фондов капитального ремонта на основе синтеза стейкхолдерского и институционального подходов.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** стейкхолдерский подход, агентская проблема, жилищно-коммунальное хозяйство, управление жилой недвижимостью, капитальный ремонт

**ФИНАНСИРОВАНИЕ:** Исследование выполнено при поддержке УрГЭУ в рамках гранта (технического задания) ТЗ-5.2022/1.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Ткаченко И. Н., Чечулин И. А. Взаимодействие стейкхолдеров при формировании и управлении децентрализованными фондами капитального ремонта жилищно-коммунального хозяйства // Вопросы управления. 2024. Т. 18, № 4. С. 5-23. EDN WJTRYH. DOI 10.22394/2304-3369-2024-4-5-23.

#### **ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

Ткаченко Ирина Николаевна – доктор экономических наук, профессор; Уральский государственный экономический университет (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45) — *заведующий кафедрой корпоративной экономики и управления бизнесом*; [tkachenko@usue.ru](mailto:tkachenko@usue.ru). SPIN-код: 6825-9785, ORCID: 0000-0003-0996-0684, ScopusID: 56906348200, ResearcherID: B-3622-2017.

Чечулин Иван Алексеевич – Уральский государственный экономический университет (620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45) — *преподаватель колледжа*; [hcehculin\\_ia@usue.ru](mailto:hcehculin_ia@usue.ru). SPIN-код: 1568-8504, ORCID: 0000-0001-9733-5090.

Статья поступила 22.02.2024; рецензия получена 26.03.2024; принята к публикации 14.04.2024.

## **DECENTRALIZED MAJOR RENOVATION FUNDS' ACCUMULATION: ASPECT OF STAKEHOLDER INTERACTIONS**

I. N. Tkachenko<sup>a</sup>, I. A. Chechulin<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Ural State University of Economics  
(Ekaterinburg, Russia)

#### **ABSTRACT:**

**Introduction.** The purpose of this study is a systematic analysis of the stakeholder relations on the issue of the formation and management of decentralized capital repair funds. The high social significance of capital repairs of residential real estate, coupled with a high degree of wear and tear, determines the need for coordinated and effective stakeholder interaction, the involvement of public authorities in co-financing expenses and the development of effective mechanisms for the rational allocation of funds from decentralized capital repair funds formed in special accounts in banking organizations and protecting them from inflationary processes.

**Materials and methods.** The authors explore institutional factors in the implementation of major renovations of apartment buildings, identify the key stakeholders of these processes, their interests and risks, and reveal the presence of an agency problem. Based on statistical data and regulations, the authors conduct economic modeling of the formation of a decentralized capital repair fund using the example of an existing homeowners' association, and calculate target indicators for the efficiency of capital repair fund management.

**Results.** The conducted research revealed inconsistency of the current management approaches and the impossibility of forming major overhaul funds in sufficient size to replace elevator equipment after the shelf life expiry without external financing. The authors conduct a study of the agency problem that arises when managing funds placed in special accounts for major overhaul, and identify the presence of informal institutional factors that prevent the formation of a “mature real estate owner”.

**Discussion.** Based on the results of the study, the authors proposed regulatory measures that could positively affect the effectiveness of relations on the issue of formation and management of decentralized capital repair funds. In addition to regulatory measures, the authors consider it necessary to involve municipal deputies in awareness-raising activities aimed at creating a “mature property owner.” The scientific novelty of this study consists in the development of management and regulation methods for the formation of decentralized capital repair funds on the basis of the synthesis of stakeholder and institutional approaches.

**KEYWORDS:** stakeholder approach, agency problem, housing and communal services, residential property management, major repairs

**FOR CITATION:** Tkachenko, I. N., & Chechulin, I. A. (2024). Decentralized major renovation funds' accumulation: aspect of stakeholder interactions. *Management Issues*, 18(4), 5–23. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2024-4-5-23>

#### **AUTHORS' INFORMATION:**

Irina N. Tkachenko – Advanced Doctor in Economic Sciences, Full Professor; Ural State University of Economics (62/45, 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia) — *head of the Department of Corporate Economics and Business Management*; [tkachenko@usue.ru](mailto:tkachenko@usue.ru). RSCI SPIN: 6825-9785, ORCID: 0000-0003-0996-0684, ScopusID: 56906348200, ResearcherID: B-3622-2017.

Ivan A. Chechulin – Ural State University of Economics (62/45, 8 Marta/Narodnoy Voli St., Ekaterinburg, 620144, Russia) — *college teacher*; [hcehculin\\_ia@usue.ru](mailto:hcehculin_ia@usue.ru). RSCI SPIN: 1568-8504, ORCID: 0000-0001-9733-5090.

The article was submitted 02/22/2024; reviewed 03/26/2024; accepted for publication 04/14/2024.

## **■ ВВЕДЕНИЕ**

Одним из основных социальных прав, гарантированных Конституцией Российской Федерации, является право на жилище. Это право включает в себя гарантированную для каждого гражданина РФ возможность быть обеспеченным постоянным жилищем, а также возможность стабильного и комфортного пользования жилым помещением во всех разновидностях постоянного жилищного фонда.

Для обеспечения надлежащего качества проживания граждан в жилых помещениях необходимо осуществлять эксплуатацию жилого фонда на должном уровне, в соответствии с нормативными сроками проводя текущие и капитальные ремонты. На текущий момент средний процент износа многоквартирных домов в Свердловской области составляет 31,22%, а доля аварийных объектов – 5,28%. Суммарно в реестре аварийного жилья по всей территории России содержатся сведения о более чем 114 тысячах многоквартирных домов<sup>1</sup>.

Отдельно выделяется вопрос замены лифтового оборудования, так как срок его службы может не совпадать с периодом проведения капитального ремонта по причине принятия Технического регламента Таможенного союза, установившего срок службы лифта равным 25 годам со дня его ввода в эксплуатацию, а также наличием государственной программы софинансирования расходов на замену лифтового оборудо-

дования, успешная реализация которых на местах требует грамотных и скоординированных действий заинтересованных лиц. В соответствии с краткосрочными планами реализации Региональных программ капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах на 2024 годы общая сумма затрат составит 392625 млн рублей, из них расходы на замену лифтового оборудования составляют 25,49%. Отметим, что пропорции расходов по Свердловской области существенно отличаются от статистики по регионам в целом и доля расходов на 2024 год по замене лифтового оборудования составляет 9,75%. По планам на 2024 год, на территории Свердловской области запланированы расходы в сумме 978 млн рублей на замену и ремонт лифтового оборудования<sup>2</sup>, 96% средств составляют накопления собственников, в 199 домах замена лифтов будет проводиться в рамках реализации подлежащих замене в рамках реализации государственной программы Свердловской области «Формирование современной городской среды на территории Свердловской области на 2018–2027 годы». Согласно сообщениям Ростехнадзора, которому в марте 2023 года возвращены функции по контролю и надзору за лифтовым хозяйством, в России вводится в эксплуатацию до 35 000 лифтов. В настоящее время в России зарегистрировано около 496 000 лифтов, из них около 100 000 отработали назначенный 25-лет-

<sup>1</sup> Фонд развития территорий : сайт. – URL: <https://aic.fprf.ru/opendata> (дата обращения: 12.02.2024)

<sup>2</sup> Государственная информационная система жилищно-коммунального хозяйства : сайт. – URL: <https://dom.gosuslugi.ru/#!/crp-plans-execution> (дата обращения: 12.02.2024)

ний срок службы, что вызывает беспокойство по поводу безопасности и надежности.

Целью данного исследования является системный анализ взаимоотношений стейкхолдеров по вопросу формирования децентрализованных фондов капитального ремонта и управления ими. Исследование позволит выявить основные проблемы и вызовы, а также позволит разработать эффективные стратегии повышения эффективности управления фондами капитального ремонта. В целях проведения исследования авторы проводят изучение воздействия институциональных факторов при проведении капитального ремонта и при формировании децентрализованных фондов на спецсчетах, исследуют взаимодействие стейкхолдеров проекта капитального ремонта в целях максимизации учета взаимоотношений заинтересованных лиц, применяя методы экономического анализа, исследуя динамику доходности депозитных счетов и потребительских цен, и определяют возможность формирования достаточных фондов для проведения капитального ремонта.

В разделе данной статьи «Материалы и методы» представлена методика исследования, состоящая в изучении взаимоотношений стейкхолдеров по вопросам формирования и использования децентрализованных фондов капитального ремонта, исследовании научно-методических основ и научного задела в области стейкхолдерского и институционального подходов, определении институциональных факторов, влияющих на проведение капитального ремонта многоквартирных домов. В разделе данной статьи «Результаты» представлены сведения об интересах стейкхолдеров и их конфликтах. Авторы проводят моделирование формирования и использования фонда капитального ремонта на основе статистических данных; исследуют агентскую проблему как ключевой фактор, формирующий предпосылки к невозможности формирования фондов капитального ремонта в полном объеме, и предлагают пути ее решения.

Методологической основой исследования являются системный подход, экономическое и концептуально-логическое моделирование, методы научного прогнозирования. Авторы опираются на стейкхолдерский подход в исследовании экономических и управленческих отношений, применяют методы системного анализа, индуктивный метод и метод матриц интересов

стейкхолдеров. Эмпирической основой исследования являются статистические сборники, нормативно-правовые акты и бухгалтерская отчетность предприятий отрасли.

## ■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

### Стейкхолдерский подход

Начало системному применению стейкхолдерского подхода в исследовании проблем управления положено в 1984 году с работы Р. Е. Фримена<sup>3</sup>. Дальнейшее развитие стейкхолдерской модели управления нашло отражение в работах многих авторов, таких как М. А. Кларксон [1], Г. Сэвэдж [2] и других как отечественных, так и зарубежных исследователей, изучая конкретные примеры управленческих задач, моральные аспекты, роль совещательной демократии, ответственное лидерство, организационную легитимность, инновации и предпринимательство.

Интерес вызывают работы, изучающие взаимосвязь между качеством взаимодействия со стейкхолдерами и экономическими показателями работы предприятий. Так, в работе Б. Ченга [3] выявляется взаимосвязь между уровнем социальной ответственности предприятия перед стейкхолдерами и доступностью финансовых ресурсов для такого предприятия, что объясняется снижением транзакционных расходов за счет расширения взаимодействия со стейкхолдерами и уменьшением информационной асимметрии из-за повышения прозрачности. В исследовании К. Гупта [4] разработана типология стратегий взаимодействия со стейкхолдерами на примере транснациональных корпораций и выделяется пять основных стратегий в той или иной мере, ориентированных на работников или собственников. В. Хайнц [5], на основе эмпирических данных о более чем 50 тысячах событий, рассчитывает зависимость роста биржевой стоимости компаний за счет улучшения взаимодействий со стейкхолдерами без фактического прироста активов, данное исследование демонстрирует высокую значимость эмоционально-волевой сферы в вопросах корпоративного управления. Т. Джонс [6] разрабатывает стратегию «близких взаимоотношений» со стейкхолдерами, которая позволяет повысить качество координации, снизить агентские издержки, луч-

<sup>3</sup> Freeman R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.

ше обмениваться знаниями и опытом, но также формирует риски злоупотреблений со стороны нечестных стейкхолдеров. В совокупности эти работы убеждают в экономически обоснованной необходимости внедрения стратегий открытого и тесного взаимодействия с широким кругом стейкхолдеров, в том числе и в сфере ЖКХ.

Проблематика применения стейкхолдерского подхода в российском исследовательском поле активно обсуждается с начала 2000-х годов [7; 8]. Многие отечественные авторы, такие как И. В. Ивашковская [9], Т. Т. Вашакмадзе [10], И. Н. Долматова [11], В. Г. Когденко [12], А. А. Злыгостев [13], И. Н. Ткаченко [14], Л. А. Раменская [15], Е. Ю. Кравченко [16], Р. К. Габуддаянова [17], Д. В. Роднянский [18], А. Е. Плахин [19] и другие, продолжают разрабатывать это направление исследований.

Особый интерес представляет для нас проблема эффективного взаимодействия разных групп держателей интересов. Участники взаимодействия стейкхолдеров проявляют интерес к обмену своего ресурса на ожидаемые выгоды, при этом интерес стейкхолдеров можно представить как ресурс, без наличия и учета которого невозможно достижение целей, развитие отдельных компаний, улучшение их экономических показателей. Интерес можно рассматривать как ресурс управления поведением субъектов корпоративных отношений [20], кроме того, в отношениях стейкхолдеров корпорации можно говорить о ресурсах для их взаимодействия, то есть таких, которые обладают ценностью хотя бы для одного участника корпоративных отношений [21, с. 20]. В ресурсной концепции фирмы рассматривается механизм, согласно которому потребность компании в ресурсах предоставляет стейкхолдерам благоприятные возможности для установления контроля над ней: стейкхолдеры добиваются возможности решать, получит ли компания ресурсы, и определяют, сможет ли она использовать их должным образом [22]. Просматривается взаимовлияние стейкхолдеров и компании. При этом компании более отзывчивы к требованиям тех стейкхолдеров, которые обладают ценными ресурсами, и, наоборот, готовы игнорировать тех, от кого они менее зависят. По Фрумену, высокий уровень зависимости компании от стейкхолдеров означает, что их благосостояние тесно связано с благосостоянием компании, отсюда исходят управленческие воздействия как самой

компании, формирующей ту или иную стратегию по отношению к заинтересованным сторонам, так и самих стейкхолдеров [22, с. 201]. Заинтересованные стороны компании вступают в отношения между собой исключительно с целью ресурсного обмена [23, с. 59]. Включение каждого стейкхолдера во взаимовыгодные отношения с другими заинтересованными сторонами возможно только на основе достижения партнерских отношений при достижении баланса между ними [24]. Вступая в ресурсный обмен, стейкхолдеры образуют сеть взаимоотношений, стремятся к достижению баланса между всеми участниками, что позволяет избавиться от нежелательных посредников в сети и обеспечить приток более качественных ресурсов от одной группы заинтересованных лиц к другой [25].

Среди работ, имеющих прикладную значимость и внесших вклад в развитие стейкхолдерского подхода в сфере ЖКХ, следует выделить исследование Гришковой Н. С. [26], в котором на основе синтеза институционального и стейкхолдерского подходов разработаны методы государственного регулирования социально-экономических отношений в ЖКХ. Стейкхолдерский подход в различной степени глубины проработки находит отражение и в других работах Гришковой Н. С. [27], Смирнягина Н. С. [28], Саввиной И. С. [29], Провоторова И. А. [30], Ткаченко И. Н. [31]. По мнению авторов, тем не менее, наблюдается нехватка прикладных исследований с позиций стейкхолдерского и институционального подходов, имеющих прикладное значение, учитывая широкий спектр и остроту отраслевых проблем.

Особо отметим, что исходя из положений п. 1 ст. 1 Федерального закона «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации»<sup>4</sup>, органы государственной власти и местного самоуправления рассматриваются нами как единый стейкхолдер отношений, возникающих по вопросу формирования и использования децентрализованных фондов капитального ремонта. Вместе они образуют единую систему публичной власти.

<sup>4</sup> Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации (с изм. на 04.08.2023) (редакция, действующая с 01.01.2024 года) : Федеральный закон 414-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2021. № 52, ч. 1. Ст. 8973.

### **Институциональные факторы капитального ремонта многоквартирных домов**

Дж. Ходжсон [32] определяет институты как системы установленных и распространенных социальных правил, которые структурируют социальные взаимодействия. Он предлагает определение института как нормативного предписания или диспозиции, согласно которой в определенных обстоятельствах нужно совершать определенные действия. Институты могут различаться по форме и содержанию, будучи как закодированными в формальные правила, так и остающимися неофициальными [33]. Они также могут иметь различную юридическую силу. Важно отметить, что институты не просто закономерности в потоке событий, хотя они могут влиять на них. Они продолжают существовать даже при отсутствии конкретной реализации, на что указывает в своей работе С. Флитвуд [34].

Среди недавних работ, посвященных институциональному подходу, авторы выделяют исследования Н. Фахина [35], Е. Розенбаума [36] и А. Самади [37], в которых исследуются институциональные причины различий в благосостояниях национальных экономик и вводится понятие «институциональной инерции», которая возникает при взаимодействии формальных и неформальных институциональных факторов. Именно неформальные факторы выделяются в качестве базовых, выступающих основой для формирования формальных институциональных факторов, нормативно-правовой базы. В этих исследованиях успешно проводится синтез институциональной и поведенческой экономической мысли.

Проблематике осуществления капитальных ремонтов посвящено множество работ отечественных авторов, так, И. А. Кузнецов [38] изучает аспект экономической безопасности собственников жилья и предлагает внедрение энергосберегающих технологий. Ранее авторы уже отмечали, что внедрение современных интеллектуальных приборов учета способствует повышению прозрачности отношений между стейкхолдерами, улучшает платежную дисциплину и повышает качество оказания услуг [39]. Среди работ, в которых проблематика капитального ремонта рассматривается через аспекты взаимодействия стейкхолдеров и институциональные факторы, выделим также исследования Ларина С. Н. [40], Сафроновой Н. Б. [41]. В работе

Барбашовой Н. Е. [42] подробно рассматриваются институциональные факторы межбюджетных трансфертов и их влияние на инфраструктурное развитие территорий, проводится критический анализ подходов к определению сумм дотаций, выделяемых субъектам Федерации на развитие дорожной сети. Институциональный подход к исследованию рынка недвижимости также применяется в работе Нуреева Р. М. [43], где выявляются факторы, формирующие пласт собственников жилой недвижимости как ключевой группы стейкхолдеров, в противовес зарубежным рынкам арендной недвижимости. Работа Нуреева интересна с точки зрения прогнозирования развития рынка недвижимости и изменения численного баланса стейкхолдеров в вопросах капитального ремонта жилья.

Можно заметить различия в подходах к выделению институтов от достаточно узких, ограничивающихся нормативно-правовыми основами, так и достаточно широких, что отмечено в исследованиях Тамбовцева В. А. [44; 45]. Однако в институциональном исследовательском подходе важное значение имеет феномен власти, задающий через механизмы принуждения для стейкхолдеров рамки действий и взаимодействий, которые направляют и регулируют поведение, влияя на стимулы стейкхолдеров посредством позитивных и негативных санкций. Исходя из этого, в настоящей статье авторы уделяют внимание тем институциональным факторам, которые имеют в своей природе санкционный элемент.

Регулятивную, институциональную основу взаимоотношений заинтересованных сторон в сфере ЖКХ, в том числе и по поводу осуществления капитального ремонта, формирует государство. Нормы, правила, условия этих отношений (институты) заложены в нескольких нормативно-законодательных актах, представленных в Таблице 1.

Как видно из таблицы 1, формальные институциональные факторы обладают как позитивными, так и негативными санкциями в отношении стейкхолдеров и способствуют формированию открытой среды, вовлекающей жильцов во взаимодействие и осуществление общественного контроля за исполнением нормативных требований, предоставляя широкие возможности ознакомления с отчетностью управляющих организаций и воздействия на них.

**Таблица 1** — Нормативно правовая база регулирования капитального ремонта многоквартирных домов  
**Table 1** — Regulatory framework for the regulation of capital repairs of apartment buildings

№	Наименование	Область регулирования	Санкции
1	«Жилищный кодекс Российской Федерации» от 29.12.2004 № 188-ФЗ	Правовое положение собственников жилых помещений; порядок предоставления коммунальных услуг и внесения платы за жилое помещение; управление многоквартирными домами и прочее; аккредитация кредитных организаций Банком России	Комплекс негативных санкций, предусмотренных ст.ст. 7.19 – 7.24 КоАП
2	Федеральный закон от 14 июля 2014 года № 209-ФЗ	Раскрытие информации и обеспечение прозрачности в ЖКХ	Комплекс негативных санкций, предусмотренных ст. 13.19.1 КоАП
3	Федеральный закон от 13.07.2015 № 225-ФЗ	О содействии развитию и повышению эффективности управления в жилищной сфере;	Комплекс позитивных санкций финансирования развития
4	Федеральный закон от 13.07.2015 № 218-ФЗ	Порядок регистрации недвижимости	Снос самовольной постройки ст. 222 ГК РФ
5	Федеральный закон от 29 июля 2017 года № 218-ФЗ	О публично-правовой компании «Фонд развития территорий»	Комплекс позитивных санкций финансирования развития
6	Постановление Правительства РФ от 26.08.1996 № 1010	Об Агентстве по ипотечному жилищному кредитованию	Комплекс позитивных санкций финансирования развития
7	Постановление Правительства РФ от 13.08.2006 № 491	Правила содержания общего имущества в многоквартирном доме	Комплекс негативных санкций, предусмотренных ст.ст. 7.19 – 7.24 КоАП
8	Постановление Правительства РФ от 17 января 2017 г. № 18	Правила предоставления финансовой поддержки за счет средств государственной корпорации – Фонда содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства на проведение капитального ремонта многоквартирных домов	Комплекс позитивных санкций финансирования развития
9	Приказ Минстроя России от 28.01.2019 № 44/пр	Требования к оформлению протоколов общих собраний собственников помещений в многоквартирных домах	Комплекс негативных санкций, предусмотренных ст. 13.19.1 КоАП
10	Приказ Росстандарта от 11.06.2014 № 543-ст ГОСТ Р 51929-2014	Национальный стандарт Российской Федерации. Услуги жилищно-коммунального хозяйства и управления многоквартирными домами	Комплекс негативных санкций, предусмотренных ст.ст. 7.19 – 7.24 КоАП
11	Приказ Росстандарта от 27.10.2014 № 1445-ст.ГОСТ Р 56193-2014	Национальный стандарт Российской Федерации. Услуги жилищно-коммунального хозяйства и управления многоквартирными домами. Услуги капитального ремонта общего имущества многоквартирных домов.	Комплекс негативных санкций, предусмотренных ст.ст. 7.19 – 7.24 КоАП
12	Постановление Конституционного Суда РФ от 12.04.2016 № 10-П	Федеральному законодателю предписано предусмотреть правовой механизм функционирования региональных операторов, обеспечивающий в случае прекращения деятельности конкретного регионального оператора непрерывность исполнения обязательств по капремонту перед собственниками помещений, а также дополнительные меры, направленные на обеспечение информирования собственников помещений и управляющих организаций о содержании региональной программы капремонта и критериях оценки состояния многоквартирных домов, на основании которых определяется очередность проведения капремонта.	Комплекс негативных санкций, предусмотренных ст. 13.19.1 КоАП.

Проживание в многоквартирном доме стало привычным образом жизни для многих людей. Эти здания, также известные как многоквартирные жилые дома, характеризуются наличием более двух отдельных жилых помещений, часто с множеством соседей, живущих в непосредственной близости. Хотя каждая квартира находится

в индивидуальной собственности, в здании есть различные помещения, которые считаются общей собственностью и должны управляться коллективно. К общему имуществу в многоквартирном доме относятся, помимо прочего, лестничные клетки, коридоры, кровля, наружные стены, чердаки, подвалы, инженерные системы.

Управление многоквартирным домом предполагает скоординированные усилия отдельных собственников по обеспечению надлежащего содержания общего имущества, принятия решений по его использованию и предоставлению жильцам коммунальных услуг. Ключ к эффективному управлению заключается во фразе «скоординированные усилия отдельных владельцев». Для эффективного управления общим имуществом собственникам крайне важно познакомиться со своими совладельцами, понять объем общего имущества и определить наилучший способ управления им.

Важно отметить, что собственники несут ответственность за надлежащее содержание общего имущества, предусмотренную законодательством Российской Федерации. Особенности общего имущества определяются техническим паспортом здания и утверждаются решением общего собрания собственников имущества или соответствующих государственных органов.

Основную часть процесса управления многоквартирным домом составляют содержание, а также текущий и капитальный ремонт общего имущества.

Общее собрание представляет собой орган, участие в котором дает собственникам помещений возможность обмениваться информацией по вопросам управления и участвовать в принятии решений. Таким образом, участие в общем собрании – это не только обязанность для собственников помещений, но и возможность получить полезную и необходимую информацию о требованиях законодательства, различных проблемах в здании, в котором они проживают, и выбрать пути их решения. Кроме того, использование такого органа управления, как общее собрание, служит разрешению конфликтов между собственниками и управляющей организацией и дает возможность согласовывать необходимые действия и решения между собственниками здания.

Чаще всего общие собрания проводятся для обсуждения вопросов, связанных с капитальным ремонтом и выбором управляющей организации, так как без решения общего собрания капитальный ремонт просто невозможен.

Капитальному ремонту подлежит имущество, нормативное техническое состояние которого не может быть обеспечено при проведении текущего ремонта, за исключением случаев

признания многоквартирных домов аварийными, подлежащими переселению и сносу.

Расходы на капитальный ремонт общего имущества в многоквартирном доме финансируются за счет фонда капитального ремонта и других источников, не запрещенных законом. Оплата расходов на капитальный ремонт является обязанностью всех собственников помещений, за некоторыми исключениями. Законом субъекта Российской Федерации может быть предусмотрена компенсация расходов на оплату взноса на капитальный ремонт следующим категориям граждан.

Способы формирования фонда капитального ремонта установлены в части 3 статьи 170 Жилищного кодекса Российской Федерации. Они предусматривают перечисление взносов на специальный счет либо перечисление взносов на счет регионального оператора. Собственники многоквартирного дома имеют право принять решение о формировании фонда капитального ремонта на специальном счете в банке и самостоятельном расходовании денежных средств на необходимые работы. Управление региональным фондом капремонта возлагается на уполномоченных специалистов, в то время как управление спецсчетом ложится на плечи жителей. Денежные средства на специальном счете представляют собой децентрализованный фонд капитального ремонта.

Банк, в котором открыт спецсчет, осуществляет контроль целевого списания денег. Этот банк также начисляет проценты на остаток по счету и взимает банковские комиссии за обслуживание. Однако управляющая компания и ТСЖ не являются полноправными владельцами счета и он переходит к новому владельцу при смене или ликвидации предыдущего. Взыскание по обязательствам владельца спецсчета не может быть обращено на деньги на спецсчете даже в случае его банкротства, ликвидации или реорганизации.

Существует несколько способов получить дополнительный доход собственникам, принявшим решение об открытии спецсчета для формирования фонда капитального ремонта. Во-первых, доход может быть получен в виде начисленных банком процентов на остаток денежных средств на счете. Во-вторых, собственники могут разместить временно свободные средства фонда капитального ремонта на спе-



циальном депозите с более высокой ставкой. Этот депозит может быть заключен с тем же банком, в котором открыт спецсчет, или с другим.

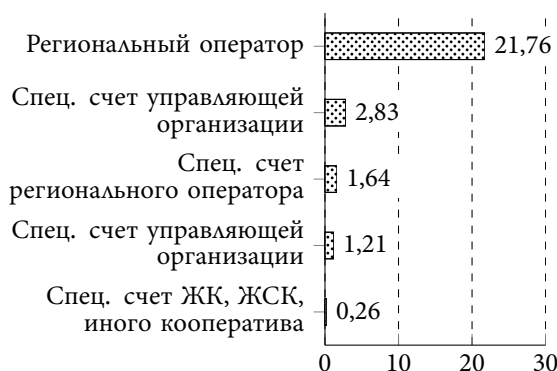
Решение о размещении средств на специальном депозите может быть принято только общим собранием собственников жилья. Для принятия решения о размещении средств на специальный депозит необходимо не менее 2/3 голосов от общего числа голосов собственников жилья. Полученный доход можно использовать только для проведения ремонтных и эксплуатационных работ. Специальный вклад открывается на определенный срок и на определенную сумму, на которую банк начисляет проценты, формирующие доход.

Большинство многоквартирных домов на территории Свердловской области пользуются фондом регионального оператора в целях проведения капитального ремонта, что графически отображено на рисунке 1. Однако количество домов, самостоятельно формирующих фонд капитального ремонта, достаточно велико, что подчеркивает высокую значимость внимания к качеству управления ими.

## ■ РЕЗУЛЬТАТЫ

### Стейкхолдеры проекта капитального ремонта

Проведение капитального ремонта многоквартирного дома является дорогостоящей процедурой, предусматривающей формирование значительного по объему денежного фонда. Формирование фонда обуславливает вовлечение в проект банковской организации как хранителя де-



**Рис. 1.** Структура распределения многоквартирных домов по способу формирования фонда капитального ремонта в Свердловской области (в тыс.)

**Fig. 1.** The structure of the distribution of apartment buildings by the method of forming the capital repair fund in the Sverdlovsk region (thousand)

нежных средств, лица, ответственного за соблюдение целевого характера расходования денежных средств, и возможного участника софинансирования проведения капитального ремонта. Таким образом, уровень заинтересованности банковской организации оказывается достаточно высок.

Непосредственным интересантом являются собственники помещений, от чьей активной позиции во многом зависит успешность проведения капитального ремонта. Они же являются наиболее заинтересованными в рациональном расходовании денежных средств как непосредственные долгосрочные потребители результатов проекта. В таблице 2 представлены заинтересованные лица (стейкхолдеры) при проведении капитальных ремонтов жилых помещений и их основные интересы.

Матрица позволяет наглядно увидеть, что в вопросе формирования и использования фонда возникает противоречие интересов банка, собственников помещения и руководителя управляющей организации. Размещение денежных средств на специальном счете создает риск обесценения, поэтому собственники крайне заинтересованы в их эффективном размещении, в противовес этому банковская организация, неся расходы по контролю за использованием счета, заинтересована в безвозмездном пользовании денежными средствами на счету. В таких обстоятельствах на передний план выходит руководитель управляющей организации, от активной работы которого зависит принятие решения об открытии специального депозита. При отсутствии высокой социальной активности жителей (а точнее, пассивности большей части жителей) образуется риск формирования агентских взаимоотношений между банковской организацией и руководителем управляющей организации, по которой последний будет фактически получать часть вознаграждения, предназначенного к зачислению на спецсчет.

Аналогичная заинтересованность возникает у руководителя управляющей компании при реализации проекта капитального ремонта. Взаимодействие с банковской организацией также может предусматривать агентское вознаграждение для него. При этом сами жители не заинтересованы в увеличении взносов по капитальному ремонту на сумму процентов по кредитному договору.

Таблица 2 — Матрица интересов стейкхолдеров

Table 2 — Matrix of stakeholders' interests

	Качество и безопасность	Низкие цены	Проценты по кредиту	Проценты по вкладу
Собственники жилья	+	+	–	+
Руководитель управляющей организации	+	–	+	–
Органы государственной власти и местного самоуправления	+	+	–	–
Банк	–	–	+	–
Подрядчики (ремонтные организации)	+	–	–	–
Производитель лифтового оборудования	+	–	–	–

В Свердловской области и ряде других регионов России существует опыт субсидирования владельца спецсчета в целях возмещения части затрат на выполнение мероприятий по замене лифтов. Отбор многоквартирных домов для субсидирования осуществляется по результатам заседания комиссии. Замена лифтового оборудования проводится по зафиксированной цене на условиях оплаты аванса 30% со спецсчета и оплаты 20% после приемки работ. 50% субсидируется за счет финансовой поддержки субъекта Федерации и муниципального образования в виде возмещения части затрат на проведение работ по замене лифтов.

В целях экономного расходования бюджетных средств, государственные органы заинтересованы в рациональном размещении средств децентрализованных фондов капитального ремонта. Это сближает собственников помещений и органы власти, создавая предпосылки к скоординированной результативной деятельности.

В таких обстоятельствах на передний план выходит формирование условий для применения практик размещения денежных средств децентрализованных фондов капитального ремонта на депозитных счетах банков.

### Формирование фонда капитального ремонта

В 2021 году Щербинский лифтостроительный завод (ЩЛЗ) занимал 20% рынка лифтового оборудования, а *Otis Elevator Company* – второе место с долей 16%, благодаря локализованному производству. Компания *KONE* занимала третье место с долей 3%. Доли остальных европейских производителей (*Schindler*, *ThyssenKrupp Elevator*, *Kleemann*) на российском рынке были ниже – 0,7%, 1,1% и 0,4% соответственно<sup>5</sup>.

В 2022 году из России ушли крупные мировые компании *Otis*, *Schindler*, *Thyssen* и *KONE*. Российские производители лифтов столкнулись с нарушениями в поставках комплектующих и элементов архитектуры. Несмотря на это, количество местных производителей не уменьшилось. На рынке остались российские компании: ЩЛЗ, Карачаровский механический завод, Сиблифт, МЭЛ, Евролифтмаш, Серпуховский лифтовый завод и белорусский Могилевмаш. *Otis* продал свои активы в России, что привело к появлению нового игрока – *METEOR Lift*.

Хотя рынок лифтового оборудования остается достаточно конкурентным и развитым, сегодняшняя геополитическая обстановка делает критически важной локализацию производства компонентов и элементов архитектуры лифтов, особенно с точки зрения обеспечения безопасности.

При проведении исследования авторы столкнулись с расхождениями в статистической информации, представленной в сборниках Федеральной службы государственной статистики, и фактическими данными по расходам на проведение капитального ремонта в городе Екатеринбурге. Так, например, согласно статистическим данным, средняя стоимость лифтового оборудования по состоянию на декабрь 2023 года составляет 908 тысяч рублей<sup>6</sup>, однако, по данным АО «Щербинский лифтостроительный завод», средняя цена по состоянию на сентябрь 2022 года составляет 3 226 тысяч рублей, при наименьшей розничной цене 1474 рубля.

Однако еще большее расхождение было отмечено в динамике средней цены. Согласно статистическому сборнику Федеральной службы статистики за 2023 год, средняя цена практически не менялась с января 2021 года, в то время

<sup>5</sup> Лифты, введенные в эксплуатацию в Российской Федерации. 2021 год. Ежегодный информационно-аналитический справочник. Выпуск № 12 – М.: НАС, 2022, 215 с.

<sup>6</sup> Федеральная служба государственной статистики : сайт. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price> (дата обращения: 13.02.2024).

как, по данным о предоставлении субсидий за период с 2021 по 2023 год, рост цен был более чем значительным<sup>7</sup>. Так, сумма расходов в 2021 году на замену лифта составила 2250 тысяч рублей, а в 2023 году уже 3870 тысяч рублей.

При проведении расчетов использовалась установленная в городе Екатеринбурге ставка взноса капитального ремонта в размере 14,81 рубля за квадратный метр в месяц. Срок замены лифта установлен в течение 25 лет.

Графически динамика индексов цен и накопленной доходности депозитов за 3 года отображена на рисунке 2, где совершенно очевидным становится затруднительность формирования децентрализованного фонда капитального ремонта на специальном счете. Динамика цен лифтового оборудования, по данным расходов ТСЖ в городе Екатеринбурге, существенно опережает накопленную доходность по депозитным вкладам, а также динамику индекса ММВБ, который рассматривался как альтернативный инструмент размещения свободных денежных средств. Важно отметить, что, даже отталкиваясь от индекса потребительских цен в среднем, мы видим невозможность защиты накоплений

<sup>7</sup> Информация по предоставлению владельцам специальных счетов беспроцентной рассрочки : сайт. – URL: <http://m.yekaterinburg.ru/жителям/жкх/официально/ремонт-лифтов/2023> (дата обращения: 13.02.2024).



Рис. 2. Сравнение динамики индексов цен и доходности депозитов

Fig. 2. The price' dynamics of indices and deposit returns comparison

от обесценения. Ситуация становится еще более сложной, учитывая отсутствие процентных доходов по спецсчетам. А ведь именно к использованию специального счета, а не депозита, как был отмечено ранее, стремятся руководитель обслуживающей организации и банковская организация.

В целях определения необходимого уровня доходности при формировании децентрализованного фонда капитального ремонта для замены лифтового оборудования по истечении 25 лет их срока службы авторы провели расчет показателей. Апробация проводилась на базе ТСЖ «Фурманова 67» города Екатеринбурга. ТСЖ обслуживает многоквартирный жилой дом, размер взноса капитального ремонта составляет 14,81 рубля за квадратный метр, в доме 9 подъездов по 10 этажей каждый, сумма затрат на замену одного лифта в 2024 году установлена в сумме 3870 тысяч рублей<sup>8</sup>. При расчетах индекс потребительских цен принят в среднем значении за три предшествующих года 9,8%, в представленной модели ожидается ежегодное повышение размера платы за капитальный ремонт на индекс потребительских цен. Графически фор-

<sup>8</sup> Государственная информационная система жилищно-коммунального хозяйства : сайт. – URL: <https://dom.goslugi.ru/#!/organizationView/04eb3a6a-ca54-4a3a-bb30-08e0bec9ca95> (дата обращения: 13.02.2024)

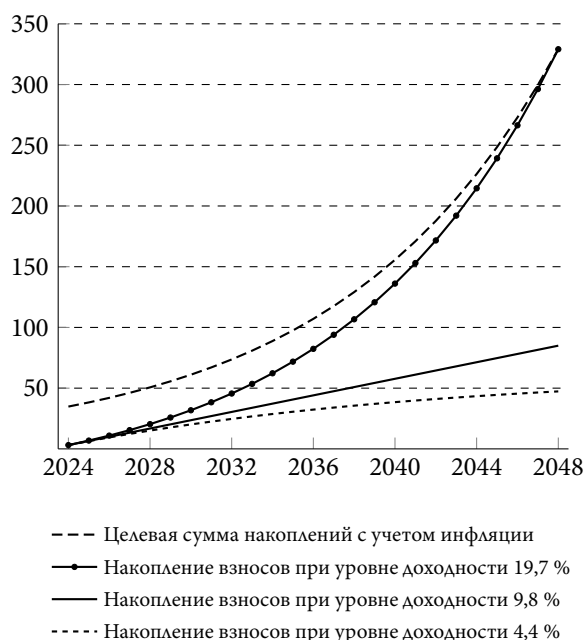


Рис. 3. Моделирование формирования фонда капитального ремонта при различных уровнях доходности

Fig. 3. Modeling the formation of a major overhauls' fund at different profitability levels

мирование децентрализованного фонда капитального ремонта для замены 9 лифтов по истечении 25 лет их эксплуатации при заданных параметрах отражено на рисунке 3.

При проведении расчетов минимально допустимая доходность по депозиту для децентрализованного фонда капитального ремонта составила 19,7%, что более чем в два раза превышает индекс потребительских цен. Только при таких обстоятельствах возможно формирование фонда в достаточном размере. Сведения о процентных ставках по депозитам для фондов капитального ремонта не размещаются в открытых источниках, однако эта ставка в 2,6 раза превышает среднюю ставку доходности по долгосрочным депозитам. По данным Россельхозбанка, размер процентной ставки при сроке размещения более 2 месяцев и сумме свыше 2500 тысяч рублей, ставке 4,4% годовых, что в 4 раза меньше целевого значения доходности.

При таких результатах можно утверждать о невозможности формирования децентрализованного фонда капитального ремонта для замены лифтового оборудования по истечении 25 лет срока эксплуатации без предоставления субсидии со стороны субъекта Федерации и муниципального образования.

### Агентская проблема в ЖКХ

Суть агентской проблемы состоит в том, что агенты, нанятые принципалами, действуют так, чтобы максимизировать полезность для себя, а не для принципала<sup>9</sup>. Возникает отклонение от условий контракта и оппортунистическое поведение со стороны агентов<sup>10</sup>.

Институциональные факторы осуществления капитального ремонта создают предпосылки для проявления агентской проблемы. Хотя децентрализованные фонды капитального ремонта и формируются за счет взносов граждан, распорядителем этого фонда они не являются, эта функция передана организации, обслуживающей жилой фонд, которая, в свою очередь, хотя юридически и является владельцем счета, на котором хранятся средства фонда, не является полноправным владельцем денежных средств, так при его ликвидации или смене на другую

обслуживающую организацию владелец счета будет изменен без перевода средств и открытия нового банковского счета. Указанная процедура оформляется решением собрания собственников помещений.

Обслуживающая организация, выступающая заказчиком по договорам на проведение капитального ремонта, хотя и дает поручение на перевод денежных средств, банковская организация в обязательном порядке проводит проверку назначений переводов и может воспрепятствовать исполнению обязательств или принудить к изменению условий договорных обязательств. Нарушение обязанности по проведению проверки обоснованности переводов может привести к привлечению банковской организации к ответственности. А в случае банкротства банковской организации в дело вступает Агентство страхования вкладов, которое возмещает потерянные средства в размере 100 процентов суммы, находящейся на каждом из специальных счетов, но не более 10 млн рублей по каждому специальному счету.

Кто во взаимоотношениях между заинтересованными лицами по поводу осуществления капитальных ремонтов является принципалом, кто агентом? Собственники жилья являются принципалами, а те, кому они доверяют эффективное управление общедомовой собственностью, – это агенты, им собственниками делегированы полномочия по управлению. Естественно, собственники хотят, чтобы управление было эффективным, однако в сетевой системе взаимоотношений заинтересованных лиц слишком много контрагентов, носителей различных интересов, обладающих различного рода ресурсами, соответственно, возникают так называемые агентские издержки, которые невозможно свести к нулю, но можно постараться минимизировать.

По объективным причинам собственники жилья могут не обладать достаточными компетенциями и знаниями, не иметь времени или информации для эффективной реализации собственных прав и контроля агентов. Учитывая высокую социальную значимость проведения капитальных ремонтов естественным образом, возрастает роль органов государственной власти и местного самоуправления.

Авторы считают, что в отношениях по вопросам формирования и управления децентрализованными фондами капитального ремонта

<sup>9</sup> А. А. Берле and G.C. Means «The Modern Corporation and Private Property». NY.: Macmillan, 1932.

<sup>10</sup> Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. СПб.: Лениздат, 1996. С. 93.

**Таблица 3** — Агентские издержки органов государственной власти и местного самоуправления в сфере проектов капитального ремонта

**Table 3** — Public authority’s agency costs in the field of overhaul projects

Агент	Риск	Издержки
Банковские организации	1. Ненадлежащий контроль за расходованием средств со спецсчета 2. Банкротство банковской организации 3. Обесценение накоплений на специальных счетах в связи с неначислением процентов на остаток и занижением ставок по специальным депозитам	1. Затраты на мониторинг 2. Затраты на страхование 3. Субсидирование проектов капитального ремонта
Обслуживающая многоквартирный дом организация	1. Манипуляция со стоимостью работ по проведению капитального ремонта 2. Нерациональное размещение средств децентрализованного фонда капитального ремонта	1. Затраты на мониторинг 2. Субсидирование проектов капитального ремонта
Поставщики и подрядчики в рамках проектов капитального ремонта	1. Манипуляция с ценами	1. Затраты на мониторинг

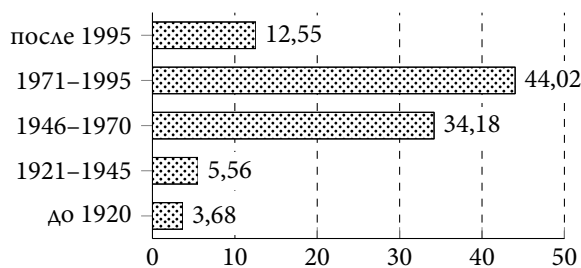
присутствует не один принципал в виде собственника жилой недвижимости, но и второй принципал в виде органов государственной власти и местного самоуправления. Для лучшего представления этой позиции представим совокупность агентских издержек и мер регулирования в таблице 3, где в качестве принципала выступают органы государственной власти.

Российская Федерация является социальным государством, обеспечивающим право каждого своего гражданина на жилище. В целях защиты прав граждан органами государственной власти реализуются национальный проект «Жилье и городская среда», субсидируются расходы на проведение капитального ремонта, а муниципальным органам власти предоставлены полномочия по организации коммунального хозяйства, которые фактически являются их обязанностью в соответствии с отраслевым законодательством.

Хотя собственники недвижимости и могут физически ощущать недостатки окружающей

их среды, на практике часто не реализуют свои обязанности по управлению недвижимостью в полной мере, а в силу сложившихся неформальных институциональных факторов ответственность перекладывается на органы государственной власти. В таких поведенческих особенностях собственников недвижимости проявляются неформальные институциональные факторы, связанные с рыночной трансформацией рынка жилой недвижимости. Как можно видеть на рисунке 4, большинство многоквартирных домов в России построено до 1995 года и изначально находилось в государственной собственности и не приобреталось на рыночных условиях, что и сформировало описанные выше неформальные институциональные факторы.

Исполнение бремени собственника жителями приватизированных квартир подробно рассматривалось еще в исследовании А. В. Широкова<sup>11</sup> А. В., в котором уровень ответственности собственника связывается с его платежеспособностью. Этому же вопросу в контексте агентской проблемы посвящены работы А. В. Ермишиной [46]. Получение в собственность недвижимости на безоплатной основе, по мнению авторов, может находить свое проявление в качестве неформального институционального фактора, снижающего уровень вовлеченности собственника в вопрос содержания жилья; в силу инертности восприятия бремя содержания такого жилья продолжает вменяться органам государственной власти.



Источник: Жилищное хозяйство в России // Федеральная служба государственной статистики: сайт. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13234> (дата обращения: 15.02.2024).

**Рис. 4.** Структура многоквартирного жилого фонда по годам постройки

**Fig. 4.** The structure of the multi-apartment housing stock by year of construction

<sup>11</sup> Широков, А. В. Административно-правовые механизмы реформирования управления жилой недвижимостью и коммунальными комплексами : дисс. ... д-ра юрид. наук / Широков Андрей Вячеславович. Москва, 2008. 330 с.

Исходя из вышеизложенного, авторы полагают необходимым продолжить и усилить работу органов государственной власти, направленных на формирование «зрелого собственника», который выступит осознанным, компетентным и ответственным принципалом в отношении по вопросам проведения капитального ремонта. Информационная прозрачность и доступность сведений о работе управляющих организаций, заложенная в формальных институтах отрасли, создает достаточную базу для решения этой задачи.

## ■ ОБСУЖДЕНИЕ

Полученные результаты демонстрируют негативную динамику в вопросах замены лифтового оборудования. Текущие подходы к формированию и размещению децентрализованных фондов капитального ремонта на спецсчетах не позволяют сформировать достаточных объемов денежных средств. Формирование фондов осложняется разнонаправленностью интересов ключевых стейкхолдеров проекта капитального ремонта – руководителей обслуживающих организаций, стремящихся к увеличению личного дохода, банковских организаций, желающих воспользоваться накоплениями для максимизации прибыли и принять участие в кредитовании проведения капитального ремонта, а также жителей и государственных органов, стремящихся сформировать фонды в достаточном размере, защитить их от инфляции и создать комфортабельные и безопасные условия проживания.

Авторы полагают возможным говорить о наличии признаков агентской проблемы во взаимоотношениях руководителей банковских и обслуживающих организаций, которым вменена обязанность распоряжаться децентрализованными фондами капитального ремонта и собственниками жилых помещений.

В таких условиях снижение уровня противоречий и обеспечение условий к защите накоплений от инфляционных процессов требует незамедлительного регуляторного вмешательства в следующих направлениях:

1. В ст. 175.1 Жилищного кодекса РФ необходимо включить уточнения, обязывающие обслуживающую организацию ежегодно представлять предложения общему собранию собственников по размещению свободных средств спецсчета на депозите;

2. Установить обязательное проведение проверки Центральным банком обоснованности уровня процентной ставки по вкладам по специальным депозитам в отношении банков, включенных Центральным банком в перечень банков, в которых можно открывать спецсчета для формирования фонда капитального ремонта многоквартирного дома.

Со стороны субъектов Федерации требуется проведение информационных мероприятий, направленных на вовлечение собственников жилья в процесс формирования специальных счетов и открытия специальных депозитов. Изменения могут быть успешными только при комплексном подходе к их проведению. В этом смысле многое зависит от разъяснительной работы, которую могут вести муниципальные депутаты по организациям – собственникам специальных счетов, не открывших специальные депозиты.

Проведенное исследование выявило критические недостатки применяемых практик формирования децентрализованных фондов капитального ремонта, эффект от которых усугубляется разнонаправленностью интересов ключевых стейкхолдеров проекта.

В данной статье авторы делали упор на исследовании формальных институтов, воздействующих на сферу ЖКХ. Исследование неформальных институтов, их влияние на формирование децентрализованного фонда капитального ремонта требует отдельного изучения, что авторы и ставят в качестве своей исследовательской задачи на перспективу дальнейших исследований.

Разрешение возникших противоречий во взаимодействии ключевых стейкхолдеров представляется невозможным без вмешательства со стороны органов государственной власти, в этой связи авторами предложены конкретные меры и практические шаги. На текущий момент недостатки практик компенсируются прямым государственным участием в финансировании капитального ремонта, что недопустимо в долгосрочной перспективе, так как делает качество жизни граждан критически зависимым от наполняемости бюджета в конкретном году и величины межбюджетных трансфертов, создает предпосылки к злоупотреблениям со стороны руководителей банковских и обслуживающих организаций в ущерб интересам собственников и бюджета. ●

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. CLARKSON, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92. <https://doi.org/10.2307/258888>.
2. MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., & WOOD, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853. <https://doi.org/10.2307/259247>.
3. CHENG, B., IOANNOU, I., & SERAFEIM, G. (2011). Corporate Social Responsibility and Access to Finance. *SSRN Electronic Journal*, Article 1847085. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1847085>.
4. GUPTA, K., CRILLY, D., & GRECKHAMER, T. (2020). Stakeholder engagement strategies, national institutions, and firm performance: A configurational perspective. *Strategic Management Journal*, 41(10), 1869–1900. <https://doi.org/10.1002/smj.3204>.
5. HENISZ, W. J., DOROBANTU, S., & NARTEY, L. J. (2013). Spinning gold: The financial returns to stakeholder engagement: Financial Returns to Stakeholder Engagement. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1727–1748. <https://doi.org/10.1002/smj.2180>.
6. JONES, T. M., HARRISON, J. S., & FELPS, W. (2018). How Applying Instrumental Stakeholder Theory Can Provide Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 43(3), 371–391. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0111>.
7. ПЕТРОВ М. А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2004. № 2. С. 51–67. EDN HSPJCD.
8. ТАМБОВЦЕВ В. А. Стейкхолдерская теория фирмы в свете концепции режимов собственности // *Российский журнал менеджмента*. 2008. Т. 6, № 3. С. 3–26. EDN JWTGZD.
9. ИВАШКОВСКАЯ И. В. Стейкхолдерский подход к управлению, ориентированному на приращение стоимости компании // *Корпоративные финансы*. 2012. Т. 6, № 1 (21). С. 14–23. EDN OZZHEJ.
10. ВАШАКМАДЗЕ Т. Т., МАРТИРОСЯН Э. Г., СЕРГЕЕВА А. А. Модель управления стейкхолдерами в сделках слияний и поглощений // *Корпоративные финансы*. 2013. Т. 7, № 2 (26). С. 78–86. EDN QYPMRZ.
11. ДОЛМАТОВА И. Н. Корпоративное управление на основе стейкхолдерского подхода опыт непубличных компаний // *Управленческие науки*. 2013. № 2. С. 18–26. EDN QCCUMR.
12. КОГДЕНКО В. Г. Исследование рисков компаний в рамках стейкхолдер // *Экономический анализ: теория и практика*. 2018. Т. 17, № 6 (477). С. 1051–1072. DOI 10.24891/ea.17.6.1051. EDN XROTСХ.
13. ЗЛЫГОСТЕВ А. А. Стейкхолдерская стоимость: понимание и оценка // *Теоретическая экономика*. 2020. № 8 (68). С. 92–105. EDN LKTLPH.
14. ТКАЧЕНКО И. Н., ЗЛЫГОСТЕВ А. А. Инструментарий исследования стейкхолдерских рисков для целей устойчивого развития компаний // *Journal of New Economy*. 2022. Т. 23, № 1. С. 109–130. DOI 10.29141/2658-5081-2022-23-1-6. EDN FFRRAT.
15. РАМЕНСКАЯ Л. А. Взаимодействие цифровых платформ с ключевыми заинтересованными сторонами: контент-анализ // *Управленец*. 2021. Т. 12, № 5. С. 96–106. DOI 10.29141/2218-5003-2021-12-5-7. EDN XCHFOL.
16. КРАВЧЕНКО Е. Ю., БОЛОТОВА И. С., КУЛАБУХОВ В. Р. систематизация форм и инструментов реализации корпоративной социальной ответственности // *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. 2023. № 1 (98). С. 79–89. DOI 10.21295/2223-5639-2023-1-79-89. EDN PBKTBB.
17. ГАБДУДДАЯНОВА Р. К., ФОМИНА Е. А. Стейкхолдерский подход к увеличению эффективности управления компанией // *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2023. № 1 (169). С. 94–97. DOI 10.34773/EU.2023.1.15. EDN OZGGQB.
18. РОДНЯНСКИЙ Д. В., ПАЛЕЙ Т. Ф. Коллективные стратегии как инструмент гармонизации интересов ключевых отраслевых стейкхолдеров (на примере нефтяных компаний) // *Социальные и экономические системы*. 2023. № 2-1 (41). С. 262–275. EDN CYFPQB.
19. ПЛАХИН А. Е. Методика определения асимметрии распределения доходов стейкхолдеров промышленных парковых структур // *Вестник НГИЭИ*. 2018. № 10 (89). С. 97–108. EDN YMZYAX.
20. БОЙКОВА Е. Н. Методика определения уровня сбалансированности интересов стейкхолдеров в системе корпоративного управления // *Управленческие науки в современном мире*. 2015. Т. 1, № 1. С. 304–307. EDN VPWOAH.

21. САМОСУДОВ М. В. Теория корпоративного взаимодействия как инструмент анализа в процессе корпоративного управления // *Управленческие науки*. 2012. № 2. С. 24–30. EDN QCCUDV.
22. FROOMAN, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191–205. <https://elibrary.ru/dbadlb>.
23. ПЕТРОВ М. А. Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2004. № 2. С. 51–67. EDN HSPJCD.
24. КЛАЙНЕР Г. Б. Ресурсная теория системной организации экономики // *Российский журнал менеджмента*. 2011. Т. 9, № 3. С. 3–28. EDN OIHVXL.
25. ROWLEY, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887–910. <https://elibrary.ru/crhol>.
26. ГРИШКОВА Н. С., НИЖЕГОРОДЦЕВ Р. М. К вопросу государственного регулирования развития предприятий жилищно-коммунального хозяйства // *РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция*. 2017. № 4. С. 136–139. EDN YTCTFB.
27. ГРИШКОВА Н. С. Особенности функционирования ЖКХ как элемента социальной инфраструктуры региона // *Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика*. 2015. № 2 (160). С. 179–185. EDN UJFCSZ.
28. СМИРНЯГИН Н. С. Роль стейкхолдеров в производстве жилищно-коммунальных услуг // *Russian Economic Bulletin*. 2022. Т. 5, № 3. С. 193–199. EDN YNUZYJ.
29. САВВИНА И. С. Обоснование проблематики развития жилищно-коммунального хозяйства в России // *Экономика строительства*. 2023. № 7. С. 25–29. EDN TAEBDL.
30. ПРОВОТОРОВ И. А., КУДРЯВЦЕВА И. С., ПЕРЕСЛАВЦЕВА И. И. Повышение энергетической эффективности в условиях цифровой трансформации сферы ЖКХ // *Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура*. 2022. № 4 (23). С. 105–112. DOI 10.36622/VSTU.2022.23.4.012. EDN HGMQMA.
31. ТКАЧЕНКО И. Н., ЧЕЧУЛИН И. А. Оценка и управление кризисной устойчивостью предприятий жилищно-коммунального хозяйства // *Journal of New Economy*. 2024. Т. 25, № 1. С. 48–52. DOI 10.29141/2658-5081-2024-25-1-7. EDN JQXGEM.
32. HODGSON, G. M. (2006). What Are Institutions. *Journal of Economic Issues*, 40(1), 1–25. <https://doi.org/10.1080/00213624.2006.11506879>.
33. HODGSON, G. M. (2015). On defining institutions: rules versus equilibria. *Journal of Institutional Economics*, 11(3), 497–505. <https://doi.org/10.1017/s1744137415000028>.
34. FLEETWOOD, S. (2008). Institutions and Social Structures. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 38(3), 241–265. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2008.00370.x>.
35. FAGHIN, N., & SAMADI, A. H. (2024). An Introduction to Institutional Inertia-Theory and Evidence. In *Institutional Inertia* (pp. 1–16). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-51175-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-51175-2_1).
36. ROSENBAUM, E. (2021). Mental models and institutional inertia. *Journal of Institutional Economics*, 18(3), 1–18. <https://doi.org/10.1017/s174413742100059x>.
37. SAMADI, A. H., RAANAELI, A., & PANANI, M. (2024). Cognitive Inertia as a Fundamental Cause of Institutional Inertia. In *Institutional Inertia* (pp. 155–172). [https://doi.org/10.1007/978-3-031-51175-2\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-031-51175-2_7).
38. КУЗНЕЦОВ И. А., ШЕВЯКОВ А. Ю., КУЛИКОВА Я. А. Экономическая безопасность потребителя в жилищной сфере при массовом внедрении энергосберегающих технологий в многоквартирных домах // *Журнал Сибирского федерального университета. Серия: Гуманитарные науки*. 2023. Т. 16, № 10. С. 1863–1874. EDN QUYYLV.
39. ЧЕЧУЛИН И. А., ТКАЧЕНКО И. Н. Повышение кризисной адаптации малых предприятий сферы ЖКХ, путём внедрения интеллектуальных приборов учёта // *Отходы и ресурсы*. 2023. Т. 10, № 1. DOI 10.15862/45ECOR123. EDN ZXSOYX.
40. ЛАРИН С. Н., ГЕРАСИМОВА Е. В., СТЕВЕНЯЕВА Т. В. Пути эффективной модернизации сферы жилищно-коммунального хозяйства на основе внедрения новых организационно-экономических механизмов взаимодействия ее институциональных агентов // *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2015. Т. 11, № 20 (305). С. 14–25. EDN RWWLHV.
41. САФРОНОВА Н. Б., БУДАКОВ А. С. Экономические особенности и механизмы управления энергосбережением в жилищно-коммунальном секторе // *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика*. 2019. Т. 27, № 4. С. 645–662. DOI 10.22363/2313-2329-2019-27-4-645-662. EDN DQIAVI.
42. БАРБАШОВА Н. Е. Создает ли методика меж-



бюджетного выравнивания отрицательные стимулы для инфраструктурного развития регионов? // *Финансы: теория и практика*. 2021. Т. 25, № 1. С. 22–34. DOI [10.26794/2587-5671-2021-25-1-22-34](https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-1-22-34). EDN XQENGQ.

43. НУРЕЕВ Р. М., ГУЛЯЕВА О. А. Недвижимость домашних хозяйств: институциональный анализ // *Terra Economicus*. 2021. Т. 19, № 2. С. 39–57. DOI [10.18522/2073-6606-2021-19-2-39-57](https://doi.org/10.18522/2073-6606-2021-19-2-39-57). EDN SKIQZJ.

44. ТАМБОВЦЕВ В. А., РОЖДЕСТВЕНСКАЯ И. А. Теория стратегического планирования: институциональный подход // *Terra Economicus*. 2020.

Т. 18, № 2. С. 22–48. DOI [10.18522/2073-6606-2020-18-2-22-48](https://doi.org/10.18522/2073-6606-2020-18-2-22-48). EDN NIVDML.

45. ТАМБОВЦЕВ В. А., РОЖДЕСТВЕНСКАЯ И. А. Институциональная теория планирования как общая теория планирования: состояние и возможное развитие // *Terra Economicus*. 2018. Т. 16, № 2. С. 27–45. DOI [10.23683/2073-6606-2018-16-2-27-45](https://doi.org/10.23683/2073-6606-2018-16-2-27-45). EDN XUCNKH.

46. ЕРМИШИНА А. В. Цифровизация в системе организации капитального ремонта многоквартирных домов в России // *Journal of Economic Regulation*. 2022. Т. 13, № 4. С. 108–115. DOI [10.17835/2078-5429.2022.13.4.108-115](https://doi.org/10.17835/2078-5429.2022.13.4.108-115). EDN QESXBV.

## REFERENCES

1. CLARKSON, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92. <https://doi.org/10.2307/258888>.

2. MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., & WOOD, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853. <https://doi.org/10.2307/259247>.

3. CHENG, B., IOANNOU, I., & SERAFEIM, G. (2011). Corporate Social Responsibility and Access to Finance. *SSRN Electronic Journal*, Article 1847085. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1847085>.

4. GUPTA, K., CRILLY, D., & GRECKHAMER, T. (2020). Stakeholder engagement strategies, national institutions, and firm performance: A configurational perspective. *Strategic Management Journal*, 41(10), 1869–1900. <https://doi.org/10.1002/smj.3204>.

5. HENISZ, W. J., DOROBANTU, S., & NARTEY, L. J. (2013). Spinning gold: The financial returns to stakeholder engagement: Financial Returns to Stakeholder Engagement. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1727–1748. <https://doi.org/10.1002/smj.2180>.

6. JONES, T. M., HARRISON, J. S., & FELPS, W. (2018). How Applying Instrumental Stakeholder Theory Can Provide Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 43(3), 371–391. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0111>.

7. PETROV, M. A. (2004). Stakeholder theory: Ways of practical application. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, (2), 51–67. <https://elibrary.ru/hspjcd>.

8. ТАМБОВТСЕВ, V. L. (2008). Stakeholder theory of the firm in the light of the concept of ownership

regimes. *Russian Management Journal*, 6(3), 3–26. <https://elibrary.ru/jwtgzd>.

9. IVASHKOVSKAYA, I. V. (2012). Stakeholder Approach to Value Based Management. *Journal of Corporate Finance Research*, 6(1), 14–23. <https://elibrary.ru/ozzhej>.

10. VASHAKMADZE, T. T., MARTIROSYAN, E. G., & SERGEEVA, A. A. (2013). Stakeholder Based Framework for M&A Management. *Journal of Corporate Finance Research*, 7(2), 78–86. <https://elibrary.ru/qypmrz>.

11. DOLMATOVA, I. N. (2013). Corporate management based on stakeholder approach the experience of the non-public companies. *Management Sciences*, (2), 18–26. <https://elibrary.ru/qccumr>.

12. KOGDENKO, V. G. (2018). Investigating company risks within the framework of the stakeholder approach to analysis. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 17(6), 1051–1072. <https://doi.org/10.24891/ea.17.6.1051>.

13. ZLYGOSTEV, A. A. (2020). Stakeholder Value: Understanding and Evaluation. *Theoretical Economy*, (8), 92–105. <https://elibrary.ru/iktlph>.

14. ТКАЧЕНКО, I. N., & ZLYGOSTEV, A. A. (2022). Stakeholder risk research tools in the light of companies' sustainable development. *Journal of New Economy*, 23(1), 109–130. <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2022-23-1-6>.

15. РАМЕНСКАЯ, L. A. (2021). Interaction between digital platforms and key stakeholders: A content analysis. *The Manager*, 12(5), 96–106. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2021-12-5-7>.

16. КРАВЧЕНКО, E. YU., БОЛОВА, I. S., & КУЛАВУКHOV, V. R. (2023). Systematization of forms and tools for the implementation of corporate social

responsibility. *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, (1), 79–89. <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2023-1-79-89>.

17. GABDULDAYANOVA, R. K., & FOMINA, E. A. (2023). Stakeholder approach to increasing the efficiency of company management. *Economics and Management: Research and Practice Journal*, (1), 94–97. <https://doi.org/10.34773/EU.2023.1.15>.

18. RODNYANSKY, D. V., & PALEY, T. F. (2023). Collective strategies as a tool for harmonizing interests of key industry stakeholders (case study of oil companies). *Social and Economic Systems*, (2-1), 262–275. <https://elibrary.ru/cyfpqb>.

19. ПЛАХИН, А. Е. (2018). The method of determining the asymmetry of the distribution of income of stakeholders of the industrial park structures. *Bulletin of NGIEI*, (10), 97–108. <https://elibrary.ru/ymzyax>.

20. BOYKOVA, E. N. (2015). Methods of determination of the level of balancing of the stakeholders' interests in the corporate governance system. *Management Sciences in the Modern World*, 1(1), 304–307. <https://elibrary.ru/vpwoah>.

21. SAMOSUDOV, M. V. (2012). The theory of corporate interaction as a tool for analysis in the corporate governance process. *Management Sciences*, (2), 24–30. <https://elibrary.ru/qccudv>.

22. FROOMAN, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191–205. <https://elibrary.ru/dbadlb>.

23. PETROV, M. A. (2004). Stakeholder theory: Ways of practical application. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, (2), 51–67. <https://elibrary.ru/hspjcd>.

24. KLEINER, G. B. (2011). Resource theory of systemic organization of the economy. *Russian Management Journal*, 9(3), 3–28. <https://elibrary.ru/oihbxl>.

25. ROWLEY, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887–910. <https://elibrary.ru/crihol>.

26. GRISHKOVA, N. S., & NIZHEGORODTSEV, R. M. (2017). On the government regulation of the enterprises of housing and communal services. *RISK: Resources, Information, Supply, Competition*, (4), 136–139. <https://elibrary.ru/ytctfb>.

27. GRISHKOVA, N. S. (2015). Features of functioning of and communal services as an element of social infrastructure of the region. *Bulletin of Adygea State University. Economics*, (2), 179–185. <https://elibrary.ru/ujfcsz>.

28. SMIRNYAGIN, N. S. (2022). The role of stakeholders in the production of housing and communal services. *Russian Economic Bulletin*, 5(3), 193–199. <https://elibrary.ru/ynuzyj>.

29. SAVVINA, I. S. (2023). Substantiation of the problems of development of housing and communal services in Russia. *Economics of Construction*, (7), 25–29. <https://elibrary.ru/taebdl>.

30. PROVOTOROV, I. A., KUDRYAVTSEVA, I. S., & PERESLAVTSEVA, I. I. (2022). Increase in energy efficiency in the context of digital transformation of the housing and communal services sector. *Housing and Utilities Infrastructure*, (4), 105–112. <https://doi.org/10.36622/VSTU.2022.23.4.012>.

31. ТКАЧЕНКО, И. Н., & ЧЕЧУЛИН, И. А. (2024). Crisis resilience assessment and management of public utility companies. *Journal of New Economy*, 25(1), 48–52. <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2024-25-1-7>.

32. HODGSON, G. M. (2006). What Are Institutions. *Journal of Economic Issues*, 40(1), 1–25. <https://doi.org/10.1080/00213624.2006.11506879>.

33. HODGSON, G. M. (2015). On defining institutions: rules versus equilibria. *Journal of Institutional Economics*, 11(3), 497–505. <https://doi.org/10.1017/s1744137415000028>.

34. FLEETWOOD, S. (2008). Institutions and Social Structures. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 38(3), 241–265. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2008.00370.x>.

35. FAGHIH, N., & SAMADI, A. H. (2024). An Introduction to Institutional Inertia-Theory and Evidence. In *Institutional Inertia* (pp. 1–16). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-51175-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-51175-2_1).

36. ROSENBAUM, E. (2021). Mental models and institutional inertia. *Journal of Institutional Economics*, 18(3), 1–18. <https://doi.org/10.1017/s174413742100059x>.

37. SAMADI, A. H., RAANAELI, A., & PANAHI, M. (2024). Cognitive Inertia as a Fundamental Cause of Institutional Inertia. In *Institutional Inertia* (pp. 155–172). [https://doi.org/10.1007/978-3-031-51175-2\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-031-51175-2_7).

38. KUZNETSOV, I. A., SHEVYAKOV, A. YU., & KULIKOVA, YA. A. (2023). The consumer economic security in housing with the mass introduction of energy efficiency technologies in apartment buildings. *Journal of Siberian Federal University. Humanities and Social Sciences*, 16(10), 1863–1874. <https://elibrary.ru/quyylv>.

39. ЧЕЧУЛИН, И. А., & ТКАЧЕНКО, И. Н. (2023).

Crisis adaptation management of small utility enterprises, through the introduction of intelligent metering devices. *Waste and Resources*, 10(1). <https://doi.org/10.15862/45ECOR123>.

40. LARIN, S. N., GERASIMOVA, E. V., & STEBENYAEVA, T. V. (2015). Ways of effective improvement of the housing and utilities sector through implementation of new organizational and economic mechanisms for interaction of institutional agents. *National Interests: Priorities and Security*, 11(20), 14–25. <https://elibrary.ru/rwwlhv>.

41. SAFRONOVA, N. B., & BUDAКOV, A. S. (2019). Economic features and mechanisms of energy saving management in housing and utility sector. *RUDN Journal of Economics*, 27(4), 645–662. <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2019-27-4-645-662>.

42. BARBASHOVA, N. E. (2021). Does intergovernmental equalization create disincentives for regional infrastructural development?. *Finance: Theory and*

*Practice*, 25(1), 22–34. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-1-22-34>.

43. NUREYEV, R. M., & GULYAEVA, O. A. (2021). Institutional Analysis of Housing in Russia. *Terra Economicus*, 19(2), 39–57. <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2021-19-2-39-57>.

44. TAMBOVTSEV, V. L., & ROZHDESTVENSKAYA, I. A. (2020). Strategic planning theory: An institutional perspective. *Terra Economicus*, 18(2), 22–48. <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2020-18-2-22-48>.

45. TAMBOVTSEV, V. L., & ROZHDESTVENSKAYA, I. A. (2018). Institutional planning theory as a general planning theory: Status and possible development. *Terra Economicus*, 16(2), 27–45. <https://doi.org/10.23683/2073-6606-2018-16-2-27-45>.

46. ERMISHINA, A. V. (2022). Digitalization in the organizing of apartment building major renovation in Russia. *Journal of Economic Regulation*, 13(4), 108–115. <https://doi.org/10.17835/2078-5429.2022.13.4.108-115>.