

Научная статья

УДК 353.9

doi: 10.22394/2079-1690-2022-1-4-29-38

## РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В МИНИСТЕРСТВЕ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Анастасия Васильевна Скидан<sup>1</sup>, Ксения Сергеевна Архипова<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup>Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Ростов-на-Дону, Россия

<sup>1</sup>tark-anastasiya@yandex.ru

<sup>2</sup>karkhipova-19@edu.ranepa.ru

**Аннотация.** В статье представлен исторический обзор становления и развития жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации, в частности Ростовской области. Проводится анализ действующей структуры управления министерства жилищно-коммунального хозяйства Ростовской области, выявлены ее проблемы посредством кейс-методов, мозгового штурма, методов проведения форсайт-сессий, методов рефлексии и анкетирования. В целях решения выявленных проблем разработаны предложения по оптимизации системы управления и штатной численности министерства жилищно-коммунального хозяйства Ростовской области, также проведена оценка эффективности предложенных решений как результат апробации исследования.

**Ключевые слова:** министерство жилищно-коммунального хозяйства Ростовской области, структура управления, оптимизация, межструктурное взаимодействие, кросс-функциональные процессы, проектные предложения

**Для цитирования:** Скидан А. В., Архипова К. С. Разработка предложений по оптимизации структуры управления в министерстве жилищно-коммунального хозяйства Ростовской области // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. №4. С. 29-38 <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-4-29-38>

Methodology for creating research consortia for the development and use of the potential  
of young scientists in the public power system

Original article

## DEVELOPMENT OF PROPOSALS FOR OPTIMIZING THE MANAGEMENT STRUCTURE IN THE MINISTRY OF HOUSING AND COMMUNAL SERVICES OF THE ROSTOV REGION

Anastasia V. Skidan<sup>1</sup>, Ksenia S. Arkhipova<sup>2</sup>

<sup>1, 2</sup>South-Russia Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy  
of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia

<sup>1</sup>tark-anastasiya@yandex.ru

<sup>2</sup>karkhipova-19@edu.ranepa.ru

**Abstract.** The article presents a historical overview of the formation and development of the housing and communal services of the Russian Federation, in particular the Rostov region. The analysis of the current management structure of the Ministry of Housing and Communal Services of the Rostov Region is carried out, its problems are identified through case methods, brainstorming, methods for conducting foresight sessions, methods of reflection and questioning. In order to solve the identified problems, proposals were developed to optimize the management system and staffing of the Ministry of Housing and Communal Services of the Rostov Region, and the effectiveness of the proposed solutions was also assessed as a result of testing the study.

**Keywords:** ministry of housing and communal services of the Rostov region, management structure, optimization, interstructural interaction, cross-functional processes, project proposals

**For citation:** Skidan A. V., Arkhipova K. S. Development of proposals for optimizing the management structure in the Ministry of Housing and Communal Services of the Rostov Region. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2022;(4):29-38 (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-4-29-38>

Жилищно-коммунальное хозяйство (далее ЖКХ) на протяжении многих лет является одним из важнейших элементов экономики Российской Федерации, обеспечивающим население жизненно-важными услугами [1]. Реализация услуг сферы ЖКХ в условиях неэффективной системы ее управления, несомненно, приводит к устареванию жилищного фонда, соответствующей инфраструктуры, снижению надежности включенных в нее стратегическо-инженерных систем, тарифным колебаниям с одновременным снижением качества предоставляемых услуг, росту задолженности перед снабжающими предприятиями.

Проблема эффективного координирования структурой управления министерства жилищно-коммунального хозяйства Ростовской области (далее МинЖКХ РО, Министерство) также требует оперативных и стратегических оптимизационных решений, поскольку прослеживается резонанс с действующими положениями, должностными регламентами и реальными функциональными обязанностями, выполняемыми его сотрудниками.

В целях выявления причинно-следственной связи современных проблем в сфере управления структурой ЖКХ необходимо обратиться к истории становления и развития данной системы в Российской Федерации. Система берет свое начало с 1649 г. – периода правления Алексея I – и связана с формированием основ профессиональной пожарной охраны и обеспечением норм общественного поддержания порядка в городах [2]. Период правления Петра I характеризуется расцветом садово-паркового искусства системы управления жилищно-коммунальной сферой [3]. В период 1718–1746 гг. ведется работа по изменениям в сфере ЖКХ. Так, в 1718 г. запрещается строительство домов с курными печами в Петербурге и в 1722 г. – в Москве. В 1727 г. проложен первый мост через реку Нева. В 1730 г. издан Указ «О сделании для освещения в зимнее время в Москве стеклянных фонарей». В 1746 г. построена первая в России дорога, длиной более 700 км, соединявшая Москву с Петербургом<sup>1</sup>.

В 1802 г. Указом Александра I создается министерство внутренних дел (далее МВД) Российской империи, ставшее к концу XIX века главным хозяйственным органом, к вопросам ведения которого относились аспекты жизнеобеспечения населения [4]. В 1804 г., во время правления Екатерины II, построен первый московский водопровод, а в конце XIX в. – первая канализация [5]. В 1864 г. Александром II переданы земствам полномочия в вопросах земельного хозяйства, строительства и содержания приютов, школ, больниц, дорог и другие [6]. В 1870 г. образованы городские думы, в ведении которых находились вопросы внешнего благоустройства города, здравоохранения, народного образования, хозяйственных проблем и другие [3].

В 1912 г. издан один из первых жилищных нормативных актов в России – закон П.А. Столыпина «О праве застройки»<sup>2</sup>. В 1917 г. МВД Российской империи и полицейский хозяйственный департамент подверглись ликвидации. Сформирован Народный комиссариат внутренних дел, в состав которого вошло Главное управление по делам местного хозяйства, которое далее передано в Комиссариат по местному самоуправлению. В марте 1918 г. Постановлением НК РСФСР данное управление преобразовано в Отдел местного хозяйства НКВД [5]. В этом же году системой ЖКХ проведена процедура экспроприации жилья у владельцев, обусловленная регламентацией Декрета ВЦИК «Об отмене права частной собственности на недвижимость в городах». Решением VII съезда Советов за административную единицу территориальной общности населения стали принимать «коммуны», хозяйственная деятельность которых представляла собой «коммунальное хозяйство». Впоследствии учреждены «коммунальные» Отделы местных Советов.

В 1920 г. Отдел местного хозяйства НКВД подвергся структурному изменению и преобразован в коммунальный отдел, а в следующем году реорганизован в Главное управление коммунального хозяйства НКВД РСФСР<sup>3</sup>.

В 1920 г. городское управление коммунальным хозяйством реорганизовано в ГУКХ при Совнарком РСФСР [7]. Вопросы ведения и регулирования жилищной политикой переданы Госстрою и Наркомату коммунального хозяйства, заменившему ГУКХ при СНК РСФСР [3].

---

<sup>1</sup> Основные этапы становления и развития жилищно-коммунального хозяйства России: совет по профессиональным квалификациям в ЖКХ [Официальный сайт]. – URL: <https://спк-жкх.рф/> (дата обращения: 28.06.2022).

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Основные этапы становления и развития жилищно-коммунального хозяйства России: совет по профессиональным квалификациям в ЖКХ [Официальный сайт]. – URL: <https://спк-жкх.рф/> (дата обращения: 28.06.2022).

В 1946 г. Наркомат коммунального хозяйства преобразован в министерство коммунального хозяйства, в 1971 г. – в министерство жилищно-коммунального хозяйства РСФСР.

В 1990 г. министерство жилищно-коммунального хозяйства РСФСР ликвидировано, а в 1992 г. образован Комитет по жилищно-коммунальному хозяйству, являющийся структурным подразделением Госстроя России. В 1993 г. образован Комитет по муниципальному хозяйству Российской Федерации, а в 1994 г. образовано министерство архитектуры, строительства и ЖКХ.

В течение десяти лет функции ведения деятельности ЖКХ закреплялись за Госстроем, Минпромэнерго и Минрегионом России, но, начиная с 2014 г., данные компетенции закреплялись за министерством архитектуры, строительства и ЖКХ. Годовой оборот отрасли жилищно-коммунального хозяйства составляет 6,4 трлн. руб. или 4,9 % в ВВП<sup>1</sup>.

История создания МинЖКХ РО отсылает нас к Постановлению Администрации Ростовской области от 03.11.2009 г. №574 «О структурных преобразованиях в органах исполнительной власти Ростовской области», в соответствии с которым министерство строительства и жилищного хозяйства Ростовской области переименовано в министерство жилищно-коммунального хозяйства Ростовской области. В настоящее время МинЖКХ РО осуществляет подведомственное руководство следующими организациями: государственное автономное учреждение Ростовской области «Ростовский областной учебный центр», государственное унитарное предприятие Ростовской области «Информационно-вычислительный центр ЖКХ», государственное унитарное предприятие Ростовской области «Управление развития систем водоснабжения», казенное предприятие Ростовской области «Информационная база ЖКХ», некоммерческая организация «Ростовский областной общественно полезный фонд содействия капитальному ремонту»<sup>2</sup>.

Министерство в пределах своей компетенции обеспечивает приоритет целей и задач по развитию конкуренции в установленной сфере деятельности. В рамках своей деятельности данный орган публичной власти руководствуется пакетом стратегических документов, включающим комплекс взаимосвязанных мероприятий по реализации национальных, федеральных, региональных интересов Российской Федерации, в частности в сфере обеспечения населения качественными жизненно-важными услугами в области ЖКХ:

1. Национальный проект «Экология», в рамках которого реализуются федеральный и региональный проекты «Комплексная система обращения с твердыми коммунальными отходами» и национальный и федеральный проекты «Чистая страна».

2. Национальный проект «Жилье и городская среда», в рамках которого реализуются федеральный и региональный проекты «Формирование комфортной городской среды» и федеральный и региональный проекты «Чистая вода».

Сегодня структура управления МинЖКХ РО имеет линейно-функциональную основу, характеризующуюся назначением функциональных единиц в процессе подготовки данных для линейных руководителей в рамках обеспечения кросс-функциональных<sup>3</sup> и организационных процессов для принятия ими компетентных управленческих решений.

В рамках исследования нами проведено анкетирование на предмет изучения функциональных и должностных обязанностей, выполняемых персоналом Министерства, а также выявления существующих проблем в структуре МинЖКХ РО. Анкетирование показало, что в структуре управления Министерства действительно существуют недостатки, препятствующие сотрудникам рационально и эффективно выполнять возложенный на них функционал согласно разработанным положениям.

В анкетировании приняли участие 59 штатных сотрудников из 82, что составляет 71,9% от общей численности штата. Среди респондентов 81,4% и 18,6% от общего числа опрошенных сотрудники женского и мужского пола соответственно. Большинство опрошенных относятся

<sup>1</sup> Итоги 2021 года (подготовлен Стройкомплексом России и Правительством Российской Федерации) [Электронный ресурс]. – URL: <http://komitet4-3.km.duma.gov.ru/> (дата обращения: 28.06.2022).

<sup>2</sup> Министерство жилищно-коммунального хозяйства Ростовской области [Официальный сайт]. – URL: <https://minjkh.donland.ru/> (дата обращения: 28.06.2022).

<sup>3</sup> Кросс-функциональные процессы – это процессы обеспечивающие и координирующие деятельность всех структурных подразделений Министерства, способствующие созданию системы синхронизации взаимодействия различных функциональных подразделений. Процессы не ограниченные функциональными рамками [8, с. 5].

к категории главного специалиста отдела/сектора (32,2% опрошенных), ведущего специалиста отдела (28,8% опрошенных), специалиста-эксперта отдела (18,6% опрошенных), начальника отдела/заведующего сектором (16,9% опрошенных) и начальника управления (3,4 % опрошенных). В табл. 1 представлены результаты анкетирования по 14 проблемным вопросам.

**Таблица 1 – Результаты анкетирования сотрудников МинЖКХ РО<sup>1</sup>**

Table 1 – Results of the survey of employees of the Ministry of Housing and Public Utilities of the Rostov Region

Вопрос	Доля ответов
<b>Вопрос 1. Как часто руководитель даёт Вам обратную связь в процессе деятельности Министерства?</b>	
1. По каждой проблеме, когда прошу.	91,5%
2. Никогда, только требует результат.	5,1%
3. Только по проектам, на которых завязаны ключевые показатели эффективности руководителя.	1,7%
4. Со второго раза, когда напомню.	1,7%
<b>Вопрос 2. Как руководитель ставит Вам задачи?</b>	
1. Устно, но этого достаточно.	64,4%
2. В письменном виде на почту и на совещаниях.	31,2%
3. Хаотично, в связи с чем я не всегда понимаю, что от меня требуется.	3,4%
4. Никак.	0%
<b>Вопрос 3. Какая часть Вашего структурного подразделения в срок справляется с поставленными задачами?</b>	
1. Отдел в целом работает эффективно.	78%
2. Большая часть отдела работает наиболее эффективно.	18,6%
3. Меньшая часть отдела работает наиболее эффективно.	3,4%
4. Отдел в целом работает не эффективно.	0%
<b>Вопрос 4. Я имею все необходимые материалы, оборудование, знания и инструменты для надлежащего выполнения поставленных передо мной задач:</b>	
1. Да, имею.	83,1%
2. Нет, не имею.	8,5%
3. Затрудняюсь ответить.	8,5%
<b>Вопрос 5. Мне доступна вся необходимая служебная информация, которая доводится своевременно, ясно и чётко:</b>	
1. Да.	50,8%
2. Скорее да.	40,7%
3. Скорее нет.	8,5%
4. Нет.	0%
<b>Вопрос 6. Я хорошо знаю свои производственные задачи и точно понимаю, как их выполнять:</b>	
1. Да.	69,5%
2. Скорее да.	28,8%
3. Скорее нет.	1,7%
4. Нет.	0%
<b>Вопрос 7. В Министерстве регулярно проводятся опросы и используются другие формы обратной связи с сотрудниками в цепочке «руководитель-подчиненный»:</b>	
1. Да.	44,1%
2. Затрудняюсь ответить.	40,7%
3. Нет.	15,3%

<sup>1</sup> Составлено авторами на основе результатов анкетирования сотрудников МинЖКХ РО [Электронный ресурс]. – URL: <https://forms.gle/8SvvQJzNZUAueq3WA> (дата обращения: 29.06.2022).

Вопрос 8. Мои идеи и предложения по совершенствованию рабочих процессов, если таковые имеются, непосредственный руководитель воспринимает серьезно:	
1. Да.	57,6%
2. Скорее да.	35,6%
3. Скорее нет.	5,1%
4. Нет.	1,7%
Вопрос 9. Оцените по бальной шкале (от 1 до 5, где 1 - минимальное влияние, 5 - максимальное влияние) каждый из представленных вариантов ответа:	
1. Заработная плата не соответствует объему работ.	181 из 295
2. Возложенные на меня обязанности не соответствуют положению о Министерстве.	133 из 295
3. Объем работы слишком высокий.	216 из 295
4. Отсутствие слаженной работы между структурными подразделениями.	164 из 295
5. Монотонность и однообразие в рабочей деятельности.	115 из 295
6. Психологическое перенапряжение на работе (усталость и истощение).	210 из 295
Вопрос 10. Что бы Вы предложили для оптимизации деятельности работы Министерства в рамках рабочего графика/возложенных компетенций на сотрудников структурных подразделений?	
1. Оптимизация системы управления.	39,4%
2. Нормирование рабочего графика.	18,4%
3. Деятельность, направленная на сплоченность коллектива и межструктурное взаимодействие.	13,1%
4. Разработка регламентов взаимодействия.	10,6%
5. Внедрение ИТ в деятельность отделов.	10,6%
6. Перераспределение обязанностей сотрудников структурного подразделения и между ними.	7,9%
Вопрос 11. Назовите две основные, с Вашей точки зрения, внутренние проблемы, препятствующие оптимальной и рациональной деятельности Министерства:	
1. Дефицит и текучесть кадров.	36,4%
2. Отсутствие сплоченности коллектива и межструктурного взаимодействия.	22,7%
3. Большой объем работы.	20,5%
4. Неоптимизированное распределение обязанностей.	20,5%
Вопрос 12. Какой отдел, на Ваш взгляд, наиболее загружен и выполняет несвойственный ему функционал (пожалуйста, укажите название структурного подразделения)?	
1. Все отделы загружены одинаково.	25,7%
2. Отдел развития городской среды.	25,7%
3. Отдел развития и эксплуатации систем ВКХ области.	20,0%
4. Отдел организации обращения с ТКО.	20,0%
5. Отдел реализации инвестиционных проектов и программ.	8,6%

Кроме анкетирования нами проведено исследование с применением технологии «форсайт-сессия», которое состоялось 23.08.2022 г. на базе Южно-Российского института управления – филиала РАНХиГС (далее – ЮРИУ РАНХиГС) с представителями МинЖКХ РО на тему: «Разработка предложений по оптимизации структуры управления в министерстве жилищно-коммунального хозяйства Ростовской области». Данная технология с применением методов мозгового штурма, кейс-метода, метода рефлексии, метода синтеза и анализа и проектных методов помогла систематизировать и подтвердить результаты анкетирования в части выявления ряда проблем, представленных на рис. 1.

Низкий уровень сплоченности коллектива, межструктурного взаимодействия	Низкий уровень межведомственного взаимодействия	Нерациональное распределение функциональных обязанностей
Дефицит и текучесть кадров	Отсутствие квалифицированных кадров	Ненормированный рабочий график
Многозадачность / большой объем работы	Сопrotивление сотрудников изменениям	Отсутствие качественно разработанных цифровых сервисов в работе с обращениями
Низкий уровень материально-технического оснащения	Отсутствие системного подхода в организации деятельности	Дублирование отчетности, отсутствие унифицированных форм заполнения с применением цифровой информации

*Рис. 1. Перечень ключевых проблем МинЖКХ РО<sup>1</sup>*

*Fig. 1. List of key problems of the Ministry of Housing and Communal Services of the Rostov Region*

Выявленные проблемы, несомненно, требуют решения. В рамках нашего исследования нами выработаны следующие первоочередные направления деятельности, представленные на рис. 2, по решению выявленных проблем:

- перераспределение функционала отдельных структурных подразделений;
- налаживание работы цифровых сервисов и продуктов;
- оптимизация территориального расположения сотрудников;
- изменение действующей структуры управления;
- наставничество / передача опыта, обучение (Содействие ЮРИУ РАНХиГС);
- периодическое проведение командообразующих мероприятий (Содействие ЮРИУ РАНХиГС);
- разработка образовательных программ высшего образования при содействии МинЖКХ РО (Содействие ЮРИУ РАНХиГС) [9].

В условиях направлений деятельности нами разработана схема реализации проектных предложений по оптимизации структуры управления МинЖКХ РО, представленная на рис. 2.

Схема рисунка 2 является оптимизированной моделью структуры управления МинЖКХ РО, разработанная с учетом стабильности количества штатных единиц и имеющихся вакантных должностей.

В целях расчета эффективности предложенной модели оптимизации структуры управления МинЖКХ РО нами выделено несколько показателей, по которым, на наш взгляд, можно определить эффективность структуры управления до внедрения и после внедрения оптимизационных предложений, а именно: коэффициент определенности задач ( $k_1$ ), коэффициент охвата задач ( $k_2$ ), коэффициент охвата функций ( $k_3$ ), коэффициент дублирования функций ( $k_4$ ), удельный вес численности руководителей в численности сотрудников структурных подразделений по обеспечению и реализации кросс-функциональных процессов ( $k_5$ ) [10, С. 94-99]. В табл. 2 приведена методика расчета данных показателей, значения, степень отклонения и их качественная оценка.

<sup>1</sup> Составлено авторами на основе данных, полученных в рамках проведенных мероприятий с сотрудниками МинЖКХ РО.

Аккумуляция кросс-функциональных отделов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Переподчинение кросс-функциональных отделов первому заместителю министра МинЖКХ РО</li> <li>• Переподчинение сектора информационного обеспечения и делопроизводства первому заместителю министра МинЖКХ РО</li> </ul>
Перераспределение обязанностей отдельных структурных подразделений	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Переименование "Отдела проектно-сметных работ и закупок" в "Отдел проектно-сметных работ" и создание в его составе "Сектора закупок и размещения заказов"</li> </ul>
Налаживание межструктурного и межведомственного взаимодействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимизация территориального расположения кабинетов и сотрудников</li> <li>• Проведение периодических коллективных мероприятий</li> </ul>
Повышение квалификации сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участие сотрудников в программах повышения квалификации</li> <li>• Создание программ дополнительного профессионального образования с участием экспертов МинЖКХ РО</li> <li>• Внедрение института наставничества и передачи опыта</li> </ul>
Дополнительные проектные решения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перераспределение вакантных должностей между структурными подразделениями</li> <li>• Налаживание работы действующих цифровых сервисов в вопросах рассмотрения обращений граждан</li> </ul>

Рис. 2. Схема реализации проектных решений<sup>1</sup>

Fig. 3. Scheme for the implementation of design solutions

Таблица 2 – Матрица эффективности структуры управления МинЖКХ РО<sup>2</sup>

Table 2 – Evaluation of the effectiveness of the management structure of the Ministry of Housing and Communal Services of the Rostov Region

Формула	Обозначения	До/ после внедр.	Норма	Значение	Отклон.	Кач. оценка
$k_1 = \frac{m_1}{\sum m}$	$m_1$ – количество структурных подразделений Министерства по обеспечению и реализации кросс-функциональных процессов, у которых четко сформулированы и обоснованы задачи их деятельности, штук;	$k_1$ (до)	1	0,8	-0,2	удовлетв.
	$\sum m$ – общее количество структурных подразделений Министерства, по обеспечению и реализации кросс-функциональных процессов, штук	$k_1$ (после)	1	1	0	соответ.

<sup>1</sup> Составлено авторами на основе данных, полученных в рамках проведенных мероприятий с сотрудниками МинЖКХ РО.

<sup>2</sup> Составлено авторами на основе результатов анкетирования сотрудников МинЖКХ РО.

$k_2 = \frac{c_1}{\sum c}$	$c_1$ – количество фактически выполняемых задач структурными подразделениями Министерства, обеспечивающих реализацию кросс-функциональных процессов, штук;	$k_2$ (до)	1	0,96	-0,04	В ОСНОВНОМ СООТВЕТ.
	$\sum c$ – общее количество задач, сформулированных в положении о структурных подразделениях Министерства по обеспечению и реализации кросс-функциональных процессов, штук	$k_2$ (после)	1	1	0	СООТВЕТ.
$k_3 = \frac{f_1}{\sum f}$	$f_1$ – количество фактически выполняемых функций структурными подразделениями Министерства по обеспечению и реализации кросс-функциональных процессов, штук;	$k_3$ (до)	1	0,95	-0,05	В ОСНОВНОМ СООТВЕТ.
	$\sum f$ – общее количество функций по нормативу структурных подразделений Министерства по обеспечению и реализации кросс-функциональных процессов, штук	$k_3$ (после)	1	1	0	СООТВЕТ.
$k_4 = \frac{(\sum f - f_d)}{\sum f}$	$f_d$ – количество дублируемых функций в деятельности структурных подразделений по обеспечению и реализации кросс-функциональных процессов, штук	$k_4$ (до)	1	0,97	-0,03	В ОСНОВНОМ СООТВЕТ.
		$k_4$ (после)	1	1	0	В ОСНОВНОМ СООТВЕТ.
$k_6 = \frac{P}{\sum P}$	$P$ – численность руководителей структурных подразделений по обеспечению и реализации кросс-функциональных процессов в структуре МинЖКХ РО, штук;	$k_5$ (до)	0,33	0,2	-0,13	В ОСНОВНОМ СООТВЕТ.
		$\sum P$ – штатная численность структурных подразделений по обеспечению и реализации кросс-функциональных процессов МинЖКХ РО, штук	$k_5$ (после)	0,33	0,22	-0,11

По результатам проведенной оценки прослеживается тенденция увеличения значения полученных коэффициентов с одновременным сокращением их степени отклонения от рекомендуемого значения на 0,05-0,2 единиц. Данная тенденция позволяет сделать вывод о том, что разработанные меры по оптимизации структуры управления МинЖКХ РО являются эффективными.

Таким образом, подобные исследования способствуют детальной проработке причинно-следственных связей формирования проблем структуры управления конкретного органа пуб-

личной власти, а методика проведения анализа и оценочных мероприятий, наглядно показывают очевидность необходимости принятия решений по их устранению. На наш взгляд, выработанные предложения по оптимизации структуры управления МинЖКХ РО при дальнейшем внедрении будут способствовать эффективной реализации кросс-функциональных процессов, налаживанию межструктурного и межведомственного взаимодействия, созданию благоприятного для работы климата в коллективе и повышению уровня профессионализма, а как следствие рациональному распределению функциональных обязанностей между сотрудниками, оптимальному использованию рабочего времени и своевременному выполнению контрольных поручений Губернатора Ростовской области, обработке обращений граждан и результативности деятельности органа публичной власти в целом.

#### Список источников

1. Региональные аспекты развития жилищно-коммунального хозяйства (на примере Калининградской области): отчет о НИР (заключ.) / Институт финансов, экономики и управления; рук. А. А. Мусаткина; исполн. Е.В. Зуева. Тольятти. 2019. 69 с.
2. Гурлев И. В. Наказ царя Алексея Михайловича «О Градском благочинии» 1649 г. // Власть. 2019. № 5. С. 236–241.
3. Косухин М. М. От истории создания до современного состояния и перспектив развития жилищно-коммунального хозяйства России // Вестник БГТУ имени В. Г. Шухова. 2016. № 12. С. 48–53.
4. Каменский А. Н. Становление жилищно-коммунального хозяйства в России (1649-1989) // Ленинградский юридический журнал. 2015. № 4 (42). С. 30–35.
5. Ткачук В. Ф. Анализ исторических предпосылок современного ЖКХ России // Научные известия. 2018. № 13. С. 7–11.
6. Кузнецова А. И., Долматова А. В. Инновационные технологии в системе ЖКХ // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2016. №3 (18). С. 42-49.
7. Макаров Д. В., Зайцева И. А., Андреева О. Р., Целовальникова Н. В., Острякова Ю. Е. Исторические аспекты развития жилищно-коммунального хозяйства в России (XVII-XXI вв.): Научное издание. ФГБОУ ВО ИВГПУ. Иваново: ЛИСТОС. 2015. 80 с.
8. Мирзоева А. М. Формирование кросс-функциональной компетентности современного руководителя через дополнительное профессиональное образование: Дис. ... канд. педагогических наук: 13.00.0. М., 2022. 214 с.
9. Аверин А. Н., Дудукалов Е. В., Скидан А. В., Хагуш С. Л. Национальный проект в сфере науки // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2019. № 3 (106). С. 124-127.
10. Буторин А. М. Оценка эффективности организационной структуры малых промышленных предприятий: Дис. ... канд. экономических наук: 38.00.0 / Буторин А.М. Екатеринбург. 2021. 128 с.

#### References

1. *Regional aspects of the development of housing and communal services (on the example of the Kaliningrad region): research report (concluding)* / Institute of Finance, Economics and Management; hands A.A. Musatkin; performer E.V. Zuev. Tolyatti. 2019. 69 p. (in Russ.)
2. Gurlev I. V. The order of Tsar Alexei M. "On the City Deanery" in 1649. *The Authority*. 2019;(5):236–241. (in Russ.)
3. Kosukhin M. M. From the history of creation to the current state and prospects for the development of housing and communal services in Russia. *Bulletin of BSTU named after V. G. Shukhov*. 2016;(12):48–53. (in Russ.)
4. Kamensky A. N. Formation of housing and communal services in Russia (1649-1989). *Leningrad legal journal*. 2015;4(42):30–35. (in Russ.)
5. Tkachuk V. F. Analysis of the historical background of modern housing and communal services in Russia. *Scientific news*. 2018;(13):7–11. (in Russ.)
6. Kuznetsova A.I., Dolmatova A.V. Innovative technologies in the housing and communal services system. *Bulletin of the Moscow University named after S. Yu. Vitte. Series 1: Economics and Management*. 2016;3(18):42-49. (in Russ.)

7. Makarov D. V., Zaitseva I. A., Andreeva O. R., Tselovalnikova N. V., Ostryakova Yu. E. *Historical aspects of the development of housing and communal services in Russia (XVII-XXI centuries)*: Scientific publication. Ivanovo: LISTOS; 2015. 80 p. (in Russ.)

8. Mirzoeva A. M. *Formation of cross-functional competence of a modern manager through additional professional education*: Dis. ... cand. Pedagogical Sciences. 2022. 214 p. (in Russ.)

9. Averin A. N., Dudukalov E. V., Skidan A. V., Khagush S. L. National project in the field of science. *Science and education: economy and economy; entrepreneurship; law and management*. 2019;3(106):124-127. (in Russ.)

10. Butorin A. M. *Evaluation of the effectiveness of the organizational structure of small industrial enterprises*: Dis. ... cand. Economic Sciences. Yekaterinburg. 2021. 128 p. (in Russ.)

#### **Информация об авторах**

А. В. Скидан – канд. экон. наук, доц., директор центра научно-образовательной политики ЮРИУ РАНХиГС.

К. С. Архипова – студент факультета экономики ЮРИУ РАНХиГС.

#### **Information about the authors**

A. V. Skidan – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Director of the Center for Scientific and Educational Policy of South-Russia Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

K. S. Arkhipova – Student of the Department of Economics of South-Russia Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

#### **Вклад авторов**

Скидан А.В. – научное руководство; концепция исследования; развитие методологии; выработка предложений по оптимизации структуры управления органа власти; участие в разработке учебной программы; участие в проведении форсайт-сессии; доработка текста; итоговые выводы.

Архипова К.С. – написание исходного текста; разработка шаблонов анкетирований; выработка предложений по оптимизации структуры управления органа власти; разработка методов оценки эффективности предложений по оптимизации структуры управления органа власти; участие в разработке учебной программы; участие в проведении форсайт-сессии.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

#### **Contribution of the authors**

Skidan A. V. – scientific guidance; research concept; development of methodology; development of proposals for optimizing the management structure of the authority; participation in the development of the curriculum; participation in the foresight session; text revision; final conclusions.

Arkhipova K. S. – writing the original text; development of survey templates; development of proposals for optimizing the management structure of the authority; development of methods for evaluating the effectiveness of proposals for optimizing the management structure of the authority; participation in the development of the curriculum; participation in the foresight session.

The authors declare no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 17.10.2022; одобрена после рецензирования 03.11.2022; принята к публикации 07.11.2022.

The article was submitted 17.10.2022; approved after reviewing 03.11.2022; accepted for publication 07.11.2022.