**Дата поступления рукописи в редакцию: 09.12.2025 г.**
**Дата принятия рукописи в печать: 31.01.2026 г.**
DOI: 10.24412/2782-3849-2026-1-198-203

***БЕЗИРГАНОВ Александр Сергеевич,***
*студент кафедры частного права,*
*Государственного университета по землеустройству,*
*г. Москва,*
*e-mail: abezirganov@gmail.com*

# *ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СФЕРЕ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА*

**Аннотация**. *Актуальные вызовы, стоящие перед отраслью жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) в России, могут быть рассмотрены в качестве катализатора инновационных преобразований и развития предпринимательской активности в данном секторе. Такие системные проблемы, как критический износ инфраструктуры, низкая эффективность управления ресурсами и высокий уровень социальной неудовлетворённости, формируют объективные предпосылки для внедрения новых технологических и управленческих решений. Их реализация способна стимулировать модернизацию сферы ЖКХ и привести к повышению качества жизни населения. В представленной статье анализируется текущее состояние жилищно-коммунального комплекса, идентифицируются ключевые направления, требующие технологических и организационных инноваций. Проводится оценка потенциальных преимуществ и барьеров, с которыми сталкиваются субъекты предпринимательской деятельности при выходе на данный рынок. В заключение формулируются рекомендации, направленные на формирование благоприятной и динамичной предпринимательской экосистемы в российском секторе ЖКХ.*

**Ключевые слова**: *ЖКХ, Россия, предпринимательство, инфраструктура, инновации.*

***BEZIRGANOV Alexander Sergeevich,***
*Student of the Department of Private Law,*
*State University for Land Management,*
*Moscow*

# *ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN THE FIELD OF HOUSING AND COMMUNAL SERVICES*

**Annotation**. *The Russian sector of housing and communal services (housing and communal The current challenges facing the housing and communal services (HCS) industry in Russia can be considered as a catalyst for innovative transformations and the development of entrepreneurial activity in this sector. Systemic problems such as critical infrastructure deterioration, low resource management efficiency, and a high level of social dissatisfaction create objective prerequisites for the introduction of new technological and managerial solutions. Their implementation can stimulate the modernization of the housing and communal services sector and lead to an improvement in the quality of life of the population. The presented article analyzes the current state of the housing and communal complex, identifies key areas requiring technological and organizational innovations. An assessment is being made of the potential advantages and barriers faced by business entities when entering this market. In conclusion, recommendations are formulated aimed at creating a favorable and dynamic entrepreneurial ecosystem in the Russian housing and communal services sector.*

**Key words**: *Housing and communal services, Russia, entrepreneurship, infrastructure, innovation.*

**Введение**

Актуальность исследования определяется перманентным кризисным состоянием сферы жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ), которое сохраняется на протяжении десятилетий. Отрасль традиционно характеризуется как проблемная и остро нуждающаяся в реформировании. Её низкая инвестиционная и предпринимательская привлекательность обусловлена комплексом факторов, включая критический износ основных фондов, неудовлетворительное финансовое состояние многих операторов и высокие

риски хозяйственной деятельности. В данном контексте системный анализ отраслевых проблем и сопутствующих предпринимательских рисков представляется необходимым для формирования объективной оценки перспектив коммерциализации данной сферы. Изучение успешных кейсов деятельности частных компаний в сегменте ЖКХ позволяет выявить и адаптировать эффективные практики с целью повышения стандартов обслуживания и общей результативности работы отрасли.

Цель исследования заключается в комплексном изучении специфики и потенциала предпринимательской деятельности в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Для достижения поставленной цели сформулированы следующие задачи:

1) определить концептуальные основания и структурные подсистемы жилищно-коммунального хозяйства как объекта предпринимательской активности;
2) провести анализ системных проблем функционирования отрасли и идентифицировать ключевые риски для субъектов предпринимательства;
3) выявить и обобщить успешные практики ведения предпринимательской деятельности в различных сегментах сферы ЖКХ.

Методология исследования базируется на применении общенаучных методов: системного и сравнительного анализа, синтеза, а также методов индукции и дедукции.

**Результаты.** Проблемы в жилищно-коммунальной сфере имеют глубокий системный и накопительный характер. Их эффективное преодоление требует широкого внедрения предпринимательского подхода к управлению и хозяйствованию. В рамках данного подхода существующие вызовы, угрозы и риски могут быть трансформированы в стимулы для разработки и внедрения инновационных, эффективных технологий управления всеми аспектами деятельности отрасли.

Согласно определению, жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ) представляет собой многоотраслевой комплекс, обеспечивающий функционирование инженерной инфраструктуры зданий и сооружений в населенных пунктах. Его ключевая функция заключается в создании условий для благоустроенного и комфортного проживания граждан посредством предоставления широкого спектра соответствующих услуг [8, с. 1150].

Структурные компоненты (подсистемы) данного комплекса представлены на рисунке 1 [8, с. 1151].

Конечным продуктом деятельности отрасли для потребителей являются жилищно-коммунальные услуги. Данные услуги включают, во-первых, работы по содержанию, обслуживанию и восстановлению надлежащего технического и санитарно-гигиенического состояния зданий, их конструктивных элементов и инженерных систем. Во-вторых, к ним относится непосредственно снабжение коммунальными ресурсами (водой, теплом, электроэнергией и др.), обеспечивающее необходимый уровень жизнеобеспечения и комфорта [5, с. 228].




Рис. 1. Подсистемы отрасли ЖКХ

Жилищно-коммунальный сектор представляет собой критически важный элемент обеспечения качества жизни населения Российской Федерации, предоставляя базовые услуги водоснабжения, теплоснабжения, водоотведения, обращения с твёрдыми коммунальными отходами и содержания жилищного фонда. Вместе с тем, отрасль функционирует в условиях устаревшей материально-технической базы, являющейся наследием советского периода и требующей масштабной модернизации. Дополнительным системным ограничением выступает неэффективная

модель управления ресурсами, ведущая к экономическим потерям и негативному экологическому воздействию [6, с. 12].

Существенным фактором, усугубляющим ситуацию, является низкий уровень доверия со стороны потребителей, обусловленный неудовлетворительным качеством услуг и недостаточной прозрачностью взаимодействия. Совокупность указанных проблем формирует потенциальное поле для внедрения инновационных предпринимательских моделей. Последовательное решение данных задач открывает значительные перспективы для коммерциализации сектора, способной в долгосрочной перспективе привести к существенному повышению уровня общественного благосостояния.

Для комплексной оценки условий функционирования отрасли целесообразно применение PEST-анализа, позволяющего структурированно исследовать влияние политических (P), экономических (E), социальных (S) и технологических (T) факторов макросреды на сферу ЖКХ (*табл. 1*).

**Таблица 1. P EST-анализ развития отрасли ЖКХ [7]**

| Политические факторы (P) | Экономические факторы (E) |
|---|---|
| Несовершенство нормативноправовой базы, регулирующей деятельность ЖКХ;<br>Отсутствие надлежащей реализации разработанной программы реформирования отрасли;<br>Отсутствие единого постоянного органа власти, способного<br>Реализовать направления реформирования отрасли;<br>Недостаточность финансирования со стороны государства;<br>Отсутствие поддержки органов региональной власти по развитию коммунальных предприятий | Неустойчивая экономическая ситуация в стране;<br>Уровень инфляции, который постоянно растет;<br>Неблагоприятный инвестиционный климат в отрасли;<br>Невозможность внедрения зарубежных тенденций функционирования отрасли;<br>Специфический характер предоставления некоторых услуг (сезонность);<br>Отсутствие действенного механизма установления тарифов на услуги отрасли;<br>Средний уровень платежеспособности спроса на предоставленные услуги предприятиями отрасли |
| **Социокультурные факторы (S)** | **Технологические факторы (T)** |
| Общая тенденция снижения уровня образованности населения;<br>Недостаточность квалифицированных кадров рабочих специальностей и управленческих кадров;<br>Негативная демографическая ситуация у страны: рост количества населения пенсионного и предпенсионного возраста, повышение уровня смертности и заболеваемости;<br>Современные изменения законодательства в социальной сфере (пенсионная реформа и т.п.);<br>Несовершенная репутация предприятий отрасли;<br>Уровень удовлетворенности потребителей услуг и отношение к их оплате;<br>Постоянная критика предприятий отрасли СМИ | Недостаточность финансирования научных исследований в области ЖКХ;<br>Несовершенство и устаревание технологий предприятий;<br>Отсутствие внедрения инновационных технологий и новых высокотехнологичных коммуникаций;<br>Низкие производственные мощности отрасли отсутствие законодательной базы для поддержки внедрения и адаптации инновационных технологий;<br>Отсутствие патентной работы, лицензирования |

Таким образом, применение PEST-анализа позволило провести комплексную оценку внешней среды, формирующей условия производственной, коммерческой, политической и социальной деятельности в исследуемой сфере. Низкий уровень экономического развития страны в сочетании с технологическим отставанием, социальной уязвимостью трудовых ресурсов и внутренней противоречивостью политического курса создают неблагоприятный макроклимат для модернизации и реформирования жилищно-коммунального комплекса. В то же время

меры государственной политики, направленные на стимулирование рынка доступного жилья, включая программы реновации аварийного жилищного фонда и льготной ипотеки, способствовали расширению рынка недвижимости. Реализация данных программ объективно привела к увеличению объёмов и общей площади обслуживаемого жилищного фонда. К числу ключевых системных проблем, ограничивающих деятельность субъектов предпринимательства в сфере ЖКХ, относятся:

- высокий уровень физического и морального износа основных фондов и инженерных систем;
- рост доли аварийного жилищного фонда;
- низкая энергоэффективность зданий и высокие потери при транспортировке коммунальных ресурсов;
- технологическая отсталость объектов коммунальной инфраструктуры;
- низкая эффективность и отсутствие конкурентной среды среди ресурсоснабжающих организаций, что нивелирует экономические стимулы для повышения их производительности;
- недостаточная инвестиционная привлекательность отрасли;
- отсутствие комплексных программ модернизации коммунального хозяйства;
- дефицит стимулов для внедрения инновационных и ресурсосберегающих технологий;
- непрозрачность взаимодействия между всеми акторами отрасли – государством, надзорными органами, ресурсоснабжающими и управляющими организациями, а также потребителями услуг [8, с. 1152].

Риски предпринимательской деятельности в ЖКХ целесообразно классифицировать на экзогенные (неподконтрольные субъекту) и эндогенные (управляемые). К экзогенным относятся:

- инфляционные риски, снижающие реальную стоимость денежных потоков и затрудняющие выполнение инвестиционных и ремонтных программ;
- политические и нормативно-правовые риски, обусловленные высокой степенью государственного регулирования тарифов, надзора и финансирования отрасли;
- экологические риски, связанные с ответственностью за негативное воздействие на окружающую среду (выбросы, сбросы, размещение отходов);
- финансовые риски, вызванные хроническим недофинансированием отрасли, высоким уровнем дебиторской задолженности населения и организаций;
- социальные риски, вытекающие из высокой социальной ответственности бизнеса в сфере жизнеобеспечения и неизбежного общественного недовольства при авариях или ненадлежащем качестве услуг;
- юридические риски, порождаемые сложностью и несовершенством отраслевого законодательства;
- природно-климатические риски, связанные с ущербом инфраструктуре от экстремальных погодных явлений [8, с. 1153].

Эндогенные риски, хотя и могут быть тематически схожи с экзогенными, имеют иную, внутреннюю природу:

- финансовые риски, обусловленные неэффективным финансовым менеджментом, низкой платёжной дисциплиной и ростом кредиторской задолженности;
- юридические риски, возникающие из-за несоответствия внутренних документов компании законодательству или нарушения договорных обязательств;
- производственные риски, связанные с отказами оборудования, использованием некачественных материалов и нарушением технологических процессов;
- кадровые риски, вызванные дефицитом квалифицированного персонала и ошибками в управленческих решениях;
- стратегические риски, проистекающие из неспособности формировать долгосрочные прогнозы в условиях изменчивого регулирования;
- репутационные риски, обусловленные снижением доверия вследствие низкого качества услуг, судебных разбирательств или финансовых нарушений [8, с. 1154].

Таким образом, экзогенные риски непосредственно коррелируют с системными проблемами отрасли, в то время как эндогенные носят общий для предпринимательства характер, связанный с внутренними управленческими и финансовыми аспектами деятельности.

Несмотря на отмеченные риски, в отрасли присутствуют примеры успешной предпринимательской деятельности, в первую очередь среди крупных девелоперских компаний, которые интегрируют в свой бизнес цикл не только строительство, но и последующую эксплуатацию жилья. Их конкурентные преимущества заключаются в работе с современным энергоэффективным фондом, наличии значительных финансовых ресурсов и активном использовании цифровых технологий (цифровые двойники, IoT для мониторинга инженерных систем). Ориентация на высокие технологии как ключевой фактор конкурентоспособности закреплена в Стратегии развития строительной отрасли и ЖКХ РФ на период до 2030 года [1].

Российский рынок жилищно-коммунальных услуг находится в состоянии трансформации, движимой ростом тарифов, увеличением спроса и государственными инвестициями. Наряду с вызовами, такими как износ инфраструктуры и неоднородное качество услуг, это открывает возможности для предпринимателей, предлагающих инновационные решения. Перспективные направления включают:

– модернизацию инфраструктуры – рынок для энергоэффективных технологий, интеллектуальных сетей и устойчивых строительных материалов;
– внедрение инновационных моделей обслуживания – цифровые платформы для управления недвижимостью, упрощающие взаимодействие с жителями, обработку заявок и платежей; предиктивные системы технического обслуживания на основе данных. [4, с. 48]

Однако выходу на рынок препятствуют существенные барьеры: сложные бюрократические процедуры лицензирования, дефицит целевого финансирования, доминирование монополий в ключевых сегментах ресурсоснабжения, а также необходимость преодоления глубокого общественного недоверия через демонстрацию прозрачности и реального повышения качества услуг. [7, с. 27]

**Заключение**

Таким образом, несмотря на низкую инвестиционную привлекательность отрасли ЖКХ, обусловленную высоким уровнем трудноуправляемых рисков, в секторе наблюдаются примеры эффективной хозяйственной деятельности. Отдельные компании не только демонстрируют устойчивую работу, но и активно внедряют инновационные технологии, извлекая из их применения существенные конкурентные преимущества.

В настоящее время эталонными примерами служат преимущественно управляющие компании крупных девелоперских холдингов. Их успех связан с эксплуатацией нового жилого фонда и наличием значительных ресурсов, позволяющих формировать и масштабировать инновационные подходы к управлению. Анализ их практики подтверждает принципиальную возможность трансформации традиционных моделей функционирования в сфере ЖКХ.

Ключевым выводом является необходимость системной инновационной трансформации отрасли. Внедрение передовых технологий должно стать основой для повышения эффективности стратегического и операционного планирования, а существующие риски — восприниматься не как непреодолимые барьеры, а как стимулы для разработки новых управленческих и технологических решений.

**Список литературы:**

[1] Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 октября 2022 г. № 3268-р // Официальный сайт Правительства РФ. - URL: http://static.government.ru/media/files/AdmXczBBUGfGNM8tz16r7RkQcsgP3LAm.pdf (дата обращения: 09.12.2025).

[2] Анализ рынка жилищно-коммунальных услуг в России в 2018-2022 гг. прогноз на 2023-2027 гг. в условиях санкций. 2023. 100 с.

[3] Зюкин В.Д., Григорян Г.С. Анализ отрасли жилищно-коммунального хозяйства, как перспективной сферы предпринимательской деятельности // Актуальные вопросы современной экономики. 2024. №5. С. 28-33.

[4] Кандыярова Д. О. Особенности организации и управления финансовой деятельностью предприятий ЖКХ в современных условиях // Финансово-экономический вестник. - 2023. - № 1(35). - С. 42-54.

[5] Мутолапов Р. Х. Теоретические аспекты современных жилищно-коммунальных услуг в условиях развития отраслевого рынка Российской Федерации // Вестник Академии знаний. - 2022. - № 1 (48). - С. 226-233.

[6] Романова А. В. Анализ современного состояния ЖКХ в России // Научный аспект. - 2022. - Т. 1, № 2. - С. 11-15.

[7] Саввина И. С. Обоснование проблематики развития жилищно-коммунального хозяйства в России // Экономика строительства. - 2023. - № 7. - С. 25-29.

[8] Титов М.Ю. Анализ проблем управления рисками предпринимательской деятельности в отрасли ЖКХ // Роль бизнеса в трансформации общества - 2024: тезисы доклада на конференции. – Москва. 2024. С. 1149-1153.

**References:**

[1] Strategy for the development of the construction industry and housing and communal services of the Russian Federation for the period up to 2030 with a forecast until 2035. Approved by order of the Government of the Russian Federation of October 31, 2022 No. 3268-r//Official website of the Government of the Russian Federation. - URL: http://static.government.ru/media/files/AdmXczBBUGfGNM8tz16r7RkQcsgP3LAm.pdf (дата обращения: 09.12.2025).

[2] Analysis of the housing and communal services market in Russia in 2018-2022. forecast for 2023-2027. under sanctions. 2023. 100 s.

[3] Zyukin V.D., Grigoryan G.S. Analysis of the housing and communal services industry as a promising sphere of entrepreneurial activity// Current issues of the modern economy. 2024. №5. S. 28-33.

[4] D.O. Kandyyarova. Peculiarities of organization and management of financial activities of housing and communal services enterprises in modern conditions//Financial and Economic Bulletin. - 2023. - № 1(35). - S. 42-54.

[5] Mutolapov R. Kh. Theoretical aspects of modern housing and communal services in the context of the development of the sectoral market of the Russian Federation//Bulletin of the Academy of Knowledge. - 2022. - № 1 (48). - S. 226-233.

[6] Romanova A. V. Analysis of the current state of housing and communal services in Russia//Scientific aspect. - 2022. - T. 1, NO. 2. - S. 11-15.

[7] Savvina I. S. Substantiation of the problems of development of housing and communal services in Russia//Economics of construction. - 2023. - № 7. - S. 25-29.

[8] Titov M.Yu. Analysis of the problems of business risk management in the housing and communal services industry//The role of business in the transformation of society - 2024: abstracts of the conference. - Moscow. 2024. S. 1149-1153.

