



**ЭКОНОМИКА
МОСКВЫ**

Повышение производительности ЖКХ:

от пилотов к отраслевой модели
Опыт Москвы

Анатолий Михайлов | АНО «Мосстратегия»

Пятигорск • 13 октября 2026



ЭКОНОМИКА
МОСКВЫ



ДЕПАРТАМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
ПОЛИТИКИ И РАЗВИТИЯ
ГОРОДА МОСКВЫ

Москва: накоплен масштабный опыт повышения производительности

Проект «Производительность труда»
в Москве реализуется с 2022 года

→ **> 500** из них уже завершили проект

Эффект для участников:

↗ **+52%** рост производительности труда



↘ **-33%** снижение времени протекания процессов

↘ **-32%** сокращение незавершенных запасов

>15 млрд руб. совокупный экономический эффект



Распределение участников по отраслям

	% от привлеченного количества
Обрабатывающая промышленность	59%
Торговля	13%
Строительство	7%
Туризм	6%
Транспортировка и хранение	6%
Прочие отрасли	9%



Это комплекс мер поддержки бизнеса, направленный на повышение эффективности предприятий за счет оптимизации процессов и внедрения современных подходов к управлению.



ЭКОНОМИКА
МОСКВЫ



ДЕПАРТАМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
ПОЛИТИКИ И РАЗВИТИЯ
ГОРОДА МОСКВЫ

ГБУ «Жилищник»: масштаб задачи

Цели проекта:

- повысить эффективность процессов
- обучить и передать принципы по повышению эффективности
- запустить механизм непрерывных улучшений



128

ГБУ «Жилищник»
Москвы



94 957

человек
фактическая
численность





Диагностика: проблемы носят системный характер

По результатам диагностики в пяти пилотных ГБУ «Жилищник» был выявлен ряд системных проблем:

Отсутствие единой структуры и стандартов работы, дублирование функций

- **Текущий ремонт и содержание МКД**
В одних ГБУ на один МКД задействовано в 3,5 раза больше сотрудников, чем в других
- **Содержание и текущий ремонт дворовых территорий**
В 3 раза различается площадь дворовых территорий, приходящихся на 1 сотрудника
- **Оказание платных услуг**
В одних ГБУ создан специальный отдел, в других – аварийная служба и/или смежные участки

«Мнимая» цифровизация

- **~60** различных информационных систем в отрасли
- Поступление одного по содержанию запроса из разных систем (мой город, mos.ru и т.д.)
- Дублирующий и ручной ввод информации в разные ИТ-системы

Неэффективность закупок и хранения материалов

СУММАРНЫЙ
ОБЪЕМ



~80%

ТИПОВЫЕ ЗАКУПКИ
(4,7 млрд руб. – товары
и 33,3 млрд руб. – услуги)

~6%

**ЗАКУПКИ МАЛОГО
ОБЪЕМА**
(2,6 млрд руб.)

- Для одних и тех же категорий товаров цены отличаются в несколько раз. *Например, стоимость закупки строительного песка от 663 руб. до 1 296 руб. за куб. метр*
- Большой объем внеплановых закупок (закупки малого объема)
- Разные подходы к хранению и списанию материалов

Отсутствие системы контроля, низкое качество услуг

- Невозможность отследить выполнение платных заявок (более 50% имеют статус – консультация и почти все заявки с нулевой стоимостью)
- Доля рекламационных заявок – в среднем 10%
- Дефицит квалифицированных сотрудников; текучесть кадров – на уровне 30%

Требуется трансформация системы управления и сложившихся подходов



Причина выбора

1. Потеря времени на поиск ТМЦ*
2. Утеря мелкогабаритных ТМЦ*, порча материалов
3. Длительные операции по загрузке/ разгрузке товаров и сложности с выдачей ТМЦ* в темное время суток

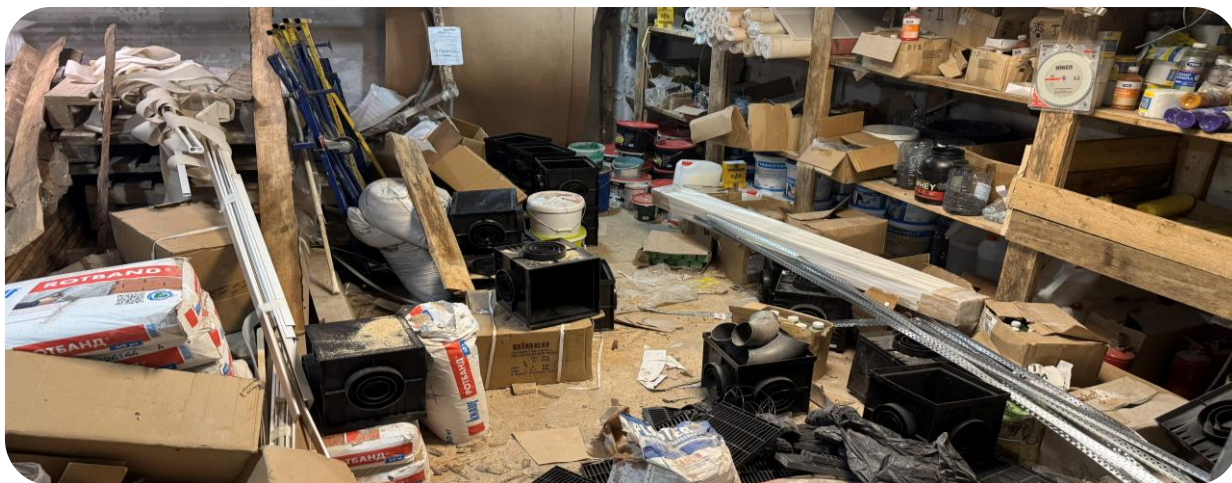
Решение

1. Внедрение инструментов эффективного склада
2. Внедрение регламентов
3. Обучение сотрудников, приобретение рохли и гидравлического лифта, подключение электроснабжения и интернета, цифровизация процесса приема и выдачи ТМЦ* (ЦАО)

Эффект

- Сокращено время на поиск материалов **на 70%**
- Сокращено количество испорченных материалов **на 100%**
- Высвобождено **40%** площади полезного хранения

БЫЛО



СТАЛО





ЭКОНОМИКА
МОСКВЫ



ДЕПАРТАМЕНТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ
ПОЛИТИКИ И РАЗВИТИЯ
ГОРОДА МОСКВЫ

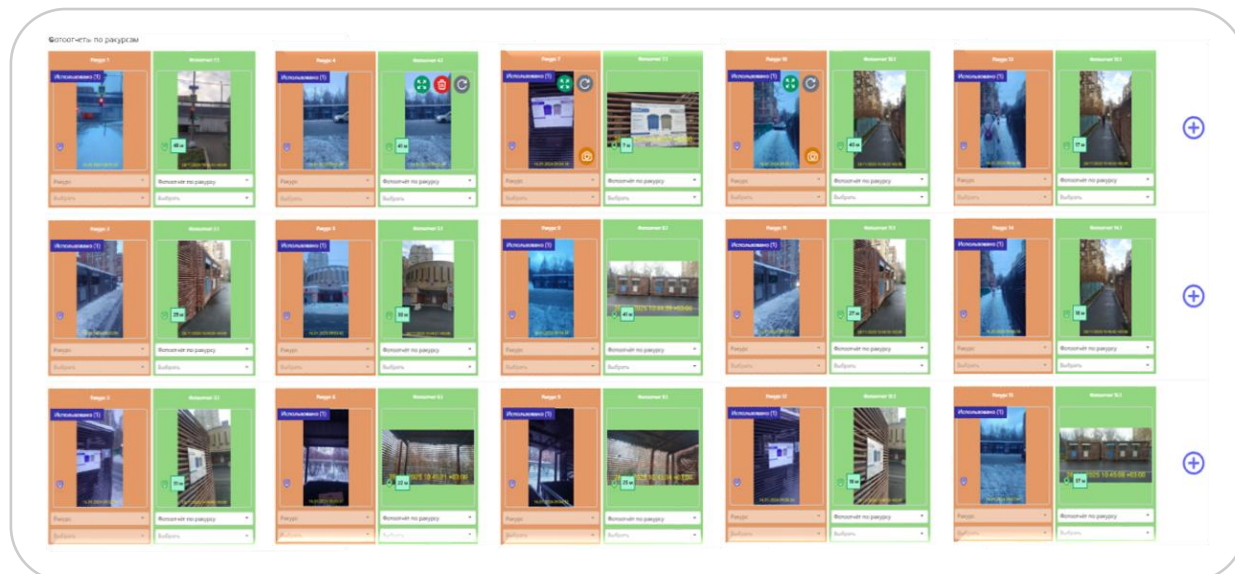
Быстрый эффект: меньше лишней отчетности в «Я мастер»

Проблемы в процессе работы в приложении «Я мастер»

- Лишние ракурсы увеличивают трудозатраты на отчетность
- Новые ракурсы бесконтрольно добавляют циклы фиксации
- Непоследовательный порядок создает лишние перемещения

БЫЛО

16 ракурсов*



* Демонстрационный пример задания, количество ракурсов в разных заданиях может отличаться

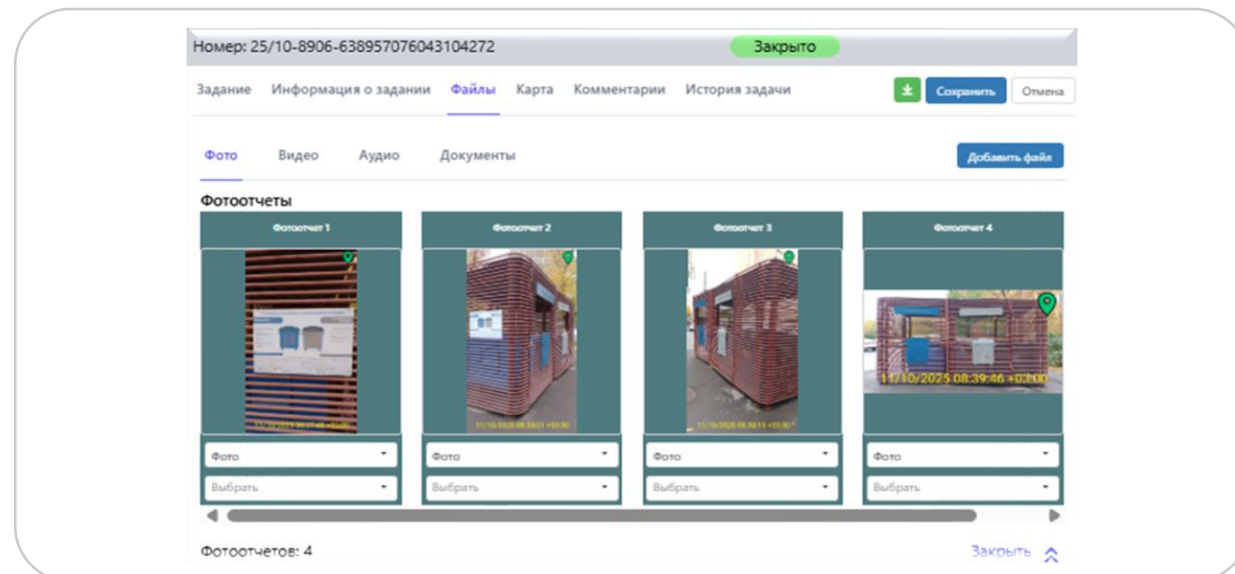


Эффект на 75%

сокращено общее количество ракурсов для отчетности об убранных территориях

СТАЛО

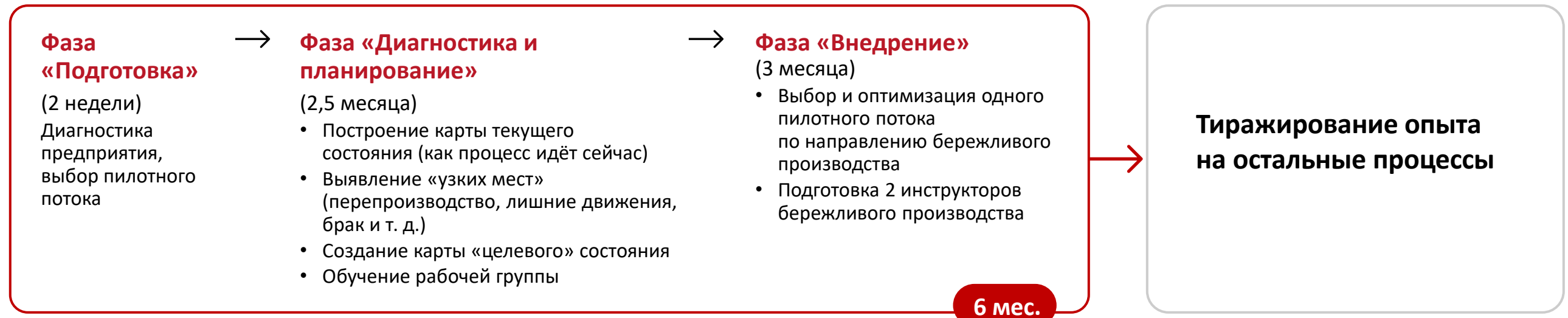
4 ракурса*





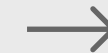
Следующий шаг: тиражировать не проекты, а готовые решения

Проект с экспертом: от диагностики к подтвержденному эффекту



Масштабирование через платформу и «коробочные» решения

- Самодиагностика и приоритизация процессов
- Обучение и внедрение готовых решений («коробок»)
Цифровой след: исходные показатели → действия → результат
База решений для самостоятельного тиражирования



Два контура одновременно

- Оптимизация процессов
- Цифровизация и роботизация



Что позволяет перейти от единичных пилотов к повторяемой отраслевой модели

1



Единые требования к результату

Общие показатели
производительности, эффекта и
качества — при возможности
использовать региональный
контур реализации.

2



Коробочные решения

Целевой процесс +
регламент/чек-лист + обучение +
цифровой инструмент +
измеримый ожидаемый эффект.

3



Цифровой след внедрения

Диагностика, обучение,
внедрение и эффект
накапливаются на платформе:
видно, что работает и что стоит
тиражировать.

От единичных пилотов — к повторяемой отраслевой модели