

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Оренбургский государственный университет»

Е.Г. Чмышенко, В.М. Воронина, Р.Г. Тваури

**ФОРМИРОВАНИЕ
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ
МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ
ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫМИ
УСЛУГАМИ В РЕГИОНЕ**

Монография

Рекомендовано к изданию ученым советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет»

Оренбург
2019

УДК 332.8:332.1
ББК 65.441+65.04
Ч74

Рецензент: профессор, доктор экономических наук М.Г. Лапаева

Ч 74 **Чмышенко, Е.Г.**

Формирование клиентоориентированной модели управления жилищно-коммунальными услугами в регионе: монография / Е.Г.Чмышенко, В.М. Воронина, Р.Г. Тваури. – Оренбургский гос. ун.-т: - Оренбург: ОГУ, 2019. – 167 с.
ISBN

В монографии представлены и научно обоснованы исследования и разработки, обеспечивающие решение такой важной задачи как совершенствование управления жилищно-коммунальными услугами в регионе. Предложенные научные выводы и рекомендации, основываются на фактических материалах и могут быть использованы в практике деятельности региональных органов власти, а также в процессе подготовки специалистов в области высшего профессионального образования по экономическим специальностям. Предназначена студентам, аспирантам, магистрантам, ученым и специалистам практикам.

УДК 332.8:332.1
ББК 65.441+65.04

© Чмышенко Е.Г., раздел 2 (п.2.1,2.2)
2019
Воронина В.М.,раздел 1, 2019
Тваури Р.Г., раздел 3, раздел 4, 2019
© ОГУ, 2019

Содержание

Введение.....	5
1 Анализ социально-экономических показателей региона, ориентированный на обеспечение жилищно-коммунальными услугами.....	6
1.1 Динамика основных показателей, характеризующих состояние и развитие экономики Оренбургской области	6
1.2 Анализ денежных доходов населения и средней заработной платы как факторов, обеспечивающих потребление жилищно-коммунальных услуг в Оренбургской области.....	19
1.3 Анализ и оценка состояния жилищного фонда Оренбургской области и изменения тарифов на услуги жилищно-коммунального хозяйства.....	30
Список использованных источников по 1 разделу	41
2 Теоретические аспекты управления жилищно-коммунальными услугами в контексте формирования клиентоориентированной модели управления	43
2.1 Проблемы управления жилищно-коммунальными услугами России с учетом исторических факторов	43
2.2 Сущностные характеристики понятия «качество управления».....	51
2.3 Институциональные изменения как предпосылки повышения качества управления в жилищно-коммунальном хозяйстве	66
2.4 Особенности управления жилищно-коммунальными услугами	79
3 Методические подходы к оценке качества управления жилищно-коммунальными услугами	94
3.1 Анализ методик оценки качества управления жилищно-коммунальными услугами в управляющих организациях.....	94
3.2 Методика комплексной оценки управления жилищно-коммунальными услугами в регионе	101
4 Разработка элементов клиентоориентированного управления жилищно-коммунальными услугами и механизма его формирования	113

4.1 Структурирование матрицы качества управления жилищно-коммунальными услугами как элемента клиентоориентированной модели..	113
4.2 Механизм формирования клиентоориентированной модели управления жилищно-коммунальными услугами.....	122
4.3 Определение оптимального размера обслуживания жилищного фонда управляющей организацией жилищно-коммунального хозяйства	136
Заключение.....	145
Список использованных источников.....	151
Приложение А Анкета участника опроса «Качество предоставляемых жилищно-коммунальных услуг».....	165
Приложение Б Схема процесса работы с обращениями жителей в управляющих организациях.....	167

Введение

Жилищно-коммунальные услуги являются результатом деятельности одной из жизнеобеспечивающих отраслей национальной экономики. По количеству потребителей данные услуги занимают лидирующее положение и оказывают существенное влияние на качество жизни населения Российской Федерации. Исторически радикальные преобразования в отрасли жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ), в первую очередь, были связаны с формированием новой модели управления, отражающей рыночные взаимоотношения между субъектами и объектами управления. Необходимость перехода к новой модели управления жилищно-коммунальными услугами была обусловлена демонополизацией отрасли, разделением функций собственников, заказчиков и подрядчиков – поставщиков жилищно-коммунальных услуг, а также появлением частной собственности на объекты жилищно-коммунального хозяйства.

Сформировавшаяся в настоящее время в жилищно-коммунальном хозяйстве модель управления характеризуется низким уровнем удовлетворенности населения качеством предоставляемых услуг, отставанием технологий предоставления услуг от современных потребностей общества и нерациональным с точки зрения потребителей соотношением «цена-качество». Сложившееся положение напрямую связано с особенностями функционирующей системы управления, ориентированной в первую очередь на борьбу с коммунальными проблемами «по мере их поступления», а не на перспективное планирование и создание условий для сведения к минимуму возможностей возникновения проблем и устойчивое развитие отрасли.

Решение обозначенных проблем представляет научный интерес, нуждается в дальнейшем теоретическом и методологическом обосновании, а также практической реализации применительно к современному этапу развития организационно-экономических отношений в сфере ЖКХ.

1 Анализ социально-экономических показателей региона, ориентированный на обеспечение жилищно-коммунальными услугами

1.1 Динамика основных показателей, характеризующих состояние и развитие экономики Оренбургской области

Уровень состояния экономики региона в значительной мере влияет на все внутренние социальные и экономические процессы. Темпы развития регионального хозяйства в значительной мере определяют результативность процессов и в такой жизненно важной сфере как жилищно-коммунальное хозяйство.

В этой связи рассмотрим, какие изменения происходят в структуре и динамике ключевого показателя, характеризующего экономику региона, т.е. валового регионального продукта (ВРП) Оренбургской области, а также выявим каким образом эти изменения повлияли на жилищно-коммунальное хозяйство региона. Для оценки динамики валового внутреннего продукта Оренбургской области обратимся к рисунку 1.1.

Данные, приведенные на рисунке 1.1, указывают на тенденцию роста основного индикатора экономики в текущих ценах. Однако, если рассмотреть относительное значение (цепной темп роста), исчисленному по ВРП в сопоставимых ценах, то картина не такая позитивная. Так в 2009 г. наблюдается спад, что объясняется негативным влиянием мирового финансового кризиса 2008 г. Начиная с 2014 г. также обозначилась траектория к снижению, под влиянием введения экономических санкций со стороны многих стран (санкционной «войны»), нестабильным уровнем мировых цен на углеводороды и ухудшением общеэкономической обстановки в России.

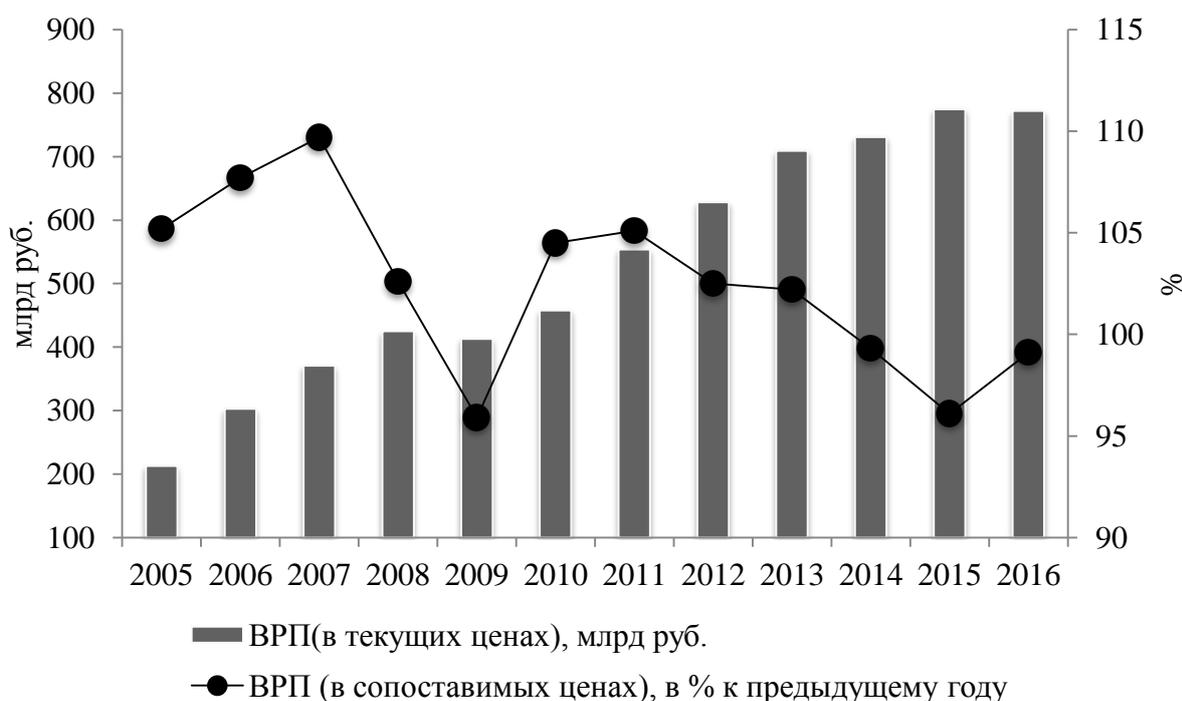


Рисунок 1.1 – Изменение ВРП Оренбургской области за 2005-2016 гг.

Примечание: выбор отчетного периода (2016 г.) является не случайным, так как на 01.01.2019 г. система Росстата не обнародовала данные за более поздние периоды времени).

Источник: составлено автором на основе издания «Статистический ежегодник Оренбургской области 2018» [7]

Для сопоставления величины ВРП Оренбургской области относительно других субъектов входящих в Приволжский федеральный округ (ПФО) перейдем к рассмотрению сведений представленных на рисунке 1.2.

В 2016 году ВРП на душу населения по Оренбургской области находился на уровне 387,6 тыс. руб. (4 место в Приволжском федеральном округе), что на 1% меньше, чем в 2015 году. Лидерами в отчетном периоде являлись Республика Татарстан, Пермский край и Самарская область. Аутсайдерами рейтинга являются такие субъекты как: республика Марий Эл, Чувашская Республика и Кировская область. Выявленная тенденция устойчива во времени и объясняется высоким промышленным потенциалом первых субъектов и относительной экономической отсталостью последних.

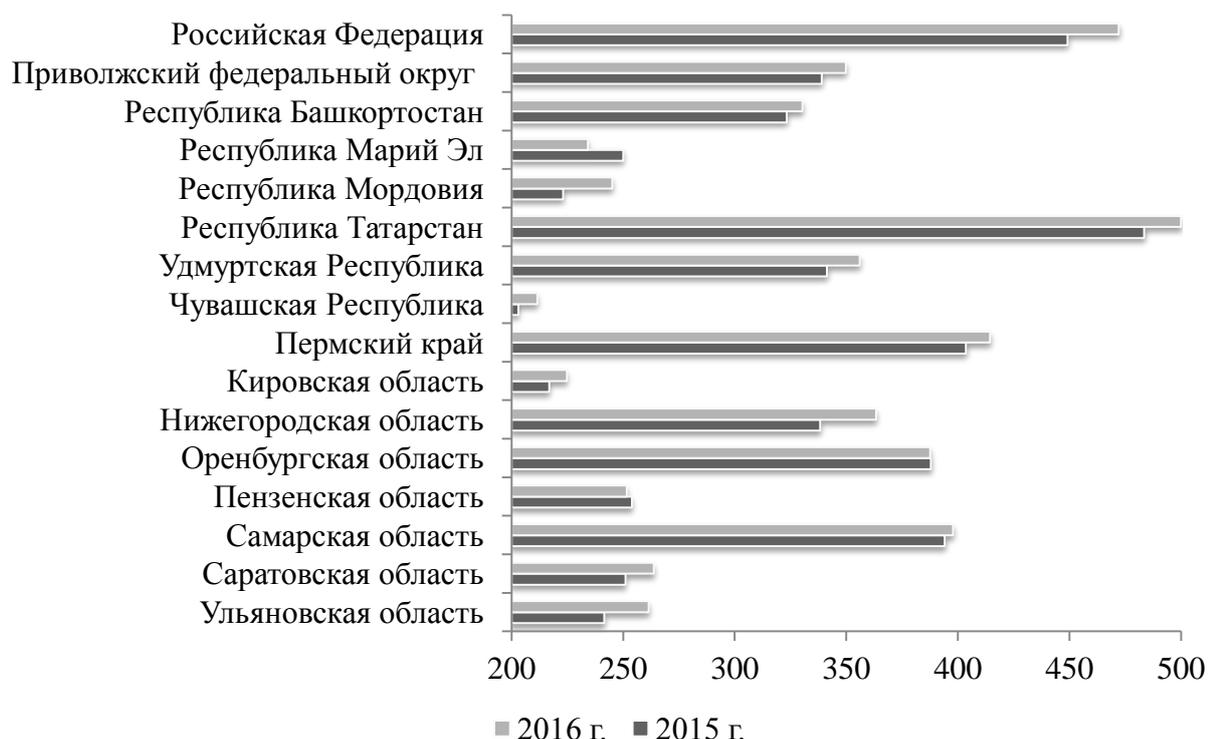


Рисунок 1.2 – Вариация ВРП на душу населения в Приволжском федеральном округе в 2015-2016 гг., тыс. рублей

Источник: составлено автором на основе издания «Регионы России. Социально-экономические показатели. 2018» [8]

Логично предположить, что не все виды экономической деятельности оказывают существенное влияние на развитие экономики (как наглядно показано на приведенном выше примере), поэтому обратимся к рисунку 1.3 и проанализируем структуру ВРП Оренбургской области. Считается, что Оренбургская область наряду с Алтайским краем, Краснодарским, Ставропольским краями и Ростовской областью имеет сельскохозяйственное направление экономики. Однако как видно из приведенного рисунка, на долю данной отрасли (раздел А «Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство») приходится около 10 % от всего ВРП. Основной вклад в экономику региона вносит раздел С «Добыча полезных ископаемых» – более 35 % и раздел D «Обрабатывающие производства» – более 13%.



Рисунок 1.3 – Структура ВРП Оренбургской области по видам экономической деятельности, %

Примечание: обозначение видов экономической деятельности приведено в соответствии с ОКВЭД1)

Источник: составлено автором на основе издания «Статистический ежегодник Оренбургской области. 2018»[7]

В итоге можно констатировать, что во многом состояние экономики области зависит от промышленного производства, которое сконцентрировано в крупных городах, таких как Оренбург, Орск, Бузулук, Новотроицк, Сорочинск. В 2016 году на территории Оренбургской области функционировало 41355 промышленных предприятий, что на 3 % меньше чем в 2005 г., но по прежнему около 10 % от всего числа предприятий.

Для характеристики уровня развития промышленности Оренбургской области, обратимся к данным, приведенным в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Изменение индекса промышленного производства в Оренбургской области по видам экономической деятельности, в процентах к предыдущему году

Виды экономической деятельности	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Индекс промышленного производства	92,3	94,6	100,1
Раздел В. Добыча полезных ископаемых	96,7	95,6	99,2
Раздел С. Обрабатывающие производства	86,6	97,4	103,4
Раздел Д. Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	88,6	85,6	98,6
Раздел Е. Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	59,2	101,8	107,6
Примечание: разделы приведены в соответствии с ОКВЭД2 Источник: составлено автором на основе сведений издания «Статистический ежегодник Оренбургской области. 2018» [7]			

Согласно представленной в таблице 1.1 информации, за последние три года, т.е. 2015-2017годы обстановка изменилась не в лучшую сторону, так в целом по промышленности в 2015 и 2016 годах индекс промышленного производства ниже 100 %, в 2017 году по сравнению 2016 годом он составил только 100,1 %. Наилучших успехов добились предприятия входящие в раздел Е - Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений (согласно ОКВЭД 2), т.е. несмотря на общеэкономический спад, предприятия жилищно-коммунального хозяйства успешно справляются с проблемами и адаптируется к новым условиям ведения бизнеса.

Так как основной вклад в экономику региона вносит добыча полезных ископаемых, рассмотрим динамику производства углеводородов, для этого обратимся к рисунку 1.4. Приведенные на рисунке 1.4 данные наглядно демонстрируют тенденцию увеличения добычи нефти (в натуральных единицах) с 1995 года по 2012 год и, начиная с 2013 по 2016 годы отражают снижение добычи

нефти и газа. Выявленная тенденция к снижению объясняется многими факторами: снижением запасов на территории области, падением мировых цен, переходом ряда европейских стран на «зеленые» технологии, проблемами с транспортировкой и т.д. Очевидно, что сложившаяся тенденция будет продолжаться. Соответственно необходимо искать другие пути развития экономики Оренбургской области, ориентированные не только на использование природных сырьевых ресурсов.

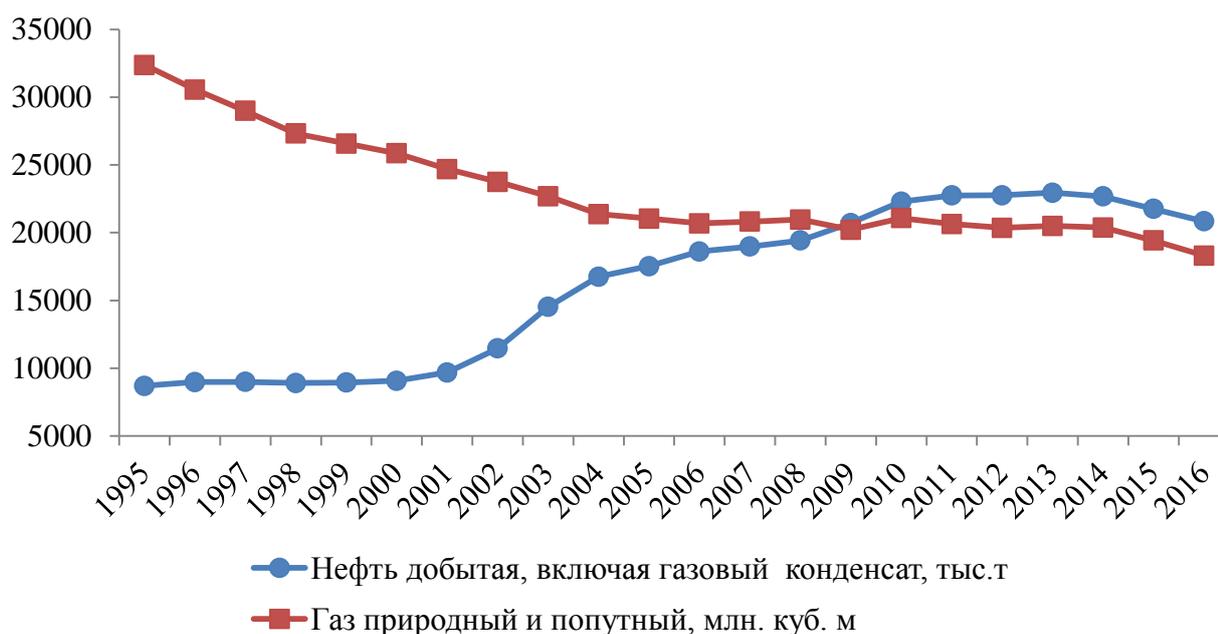


Рисунок 4 – Динамика добычи углеводородов в Оренбургской области

Источник: составлено автором на основе издания «Статистический ежегодник Оренбургской области. 2018» [7]

Для оценки влияния промышленности на экономику региона, обратимся к сведениям, представленным в таблице 1.2. Данные, приведенные в таблице 1.2, указывают, что Оренбургская область занимает центральные позиции по всем четырем направлениям промышленного производства (а по добывающей промышленности уступает лишь республике «Татарстан»).

Стоит отметить особенность, присущую Оренбургской области, так удельный вес добычи полезных ископаемых имеет самое высокое значение в Приволжском федеральном округе (более 50 %), тогда как в остальных субъектах доминирует раздел С. Обрабатывающие производства. Сложившаяся структура

промышленности таила и таит в себе угрозы резкого ухудшения экономической обстановки в Оренбургской области под влиянием изменения конъюнктуры мирового спроса на углеводороды.

Таблица 1.2 – Вариация объемов промышленного производства в Приволжском федеральном округе в 2017 г.

Субъекты	Объем отгруженных товаров, млн. руб.				Ранг по виду деятельности			
	Раздел В	Раздел С	Раздел D	Раздел E	Раздел В	Раздел С	Раздел D	Раздел E
Республика Башкортостан	233703	1082923	122987	22875	5	3	2	5
Республика Марий Эл	656	152086	11546	4671	13	14	14	13
Республика Мордовия	77	167180	11745	3347	14	13	13	14
Республика Татарстан	547515	1596330	126863	28212	1	1	1	3
Удмуртская Республика	191064	321066	37608	7071	6	7	9	9
Чувашская Республика	706	172565	24578	6248	12	12	11	10
Пермский край	294130	933960	118342	24411	3	5	3	4
Кировская область	1107	199822	39382	4776	10	10	8	12
Нижегородская область	1168	1237833	99013	29172	9	2	5	2
Оренбургская область	389692	304238	57928	13608	2	8	7	6
Пензенская область	890	195823	22153	5329	11	11	12	11
Самарская область	273744	969528	115780	40487	4	4	4	1
Саратовская область	30492	352459	96236	11208	7	6	6	7
Ульяновская область	7096	256480	27120	8307	8	9	10	8
Примечание: обозначение видов экономической деятельности приведено в соответствии с ОКВЭД2								
Источник: составлено автором на основе издания «Регионы России. Социально-экономические показатели 2018» [8]								

Одной из ведущих отраслей в Оренбургской области является сельское хозяйство. Обратимся к сведениям, приведенным на рисунке 1.5, характеризующим развитие сельского хозяйства в Оренбургской области.

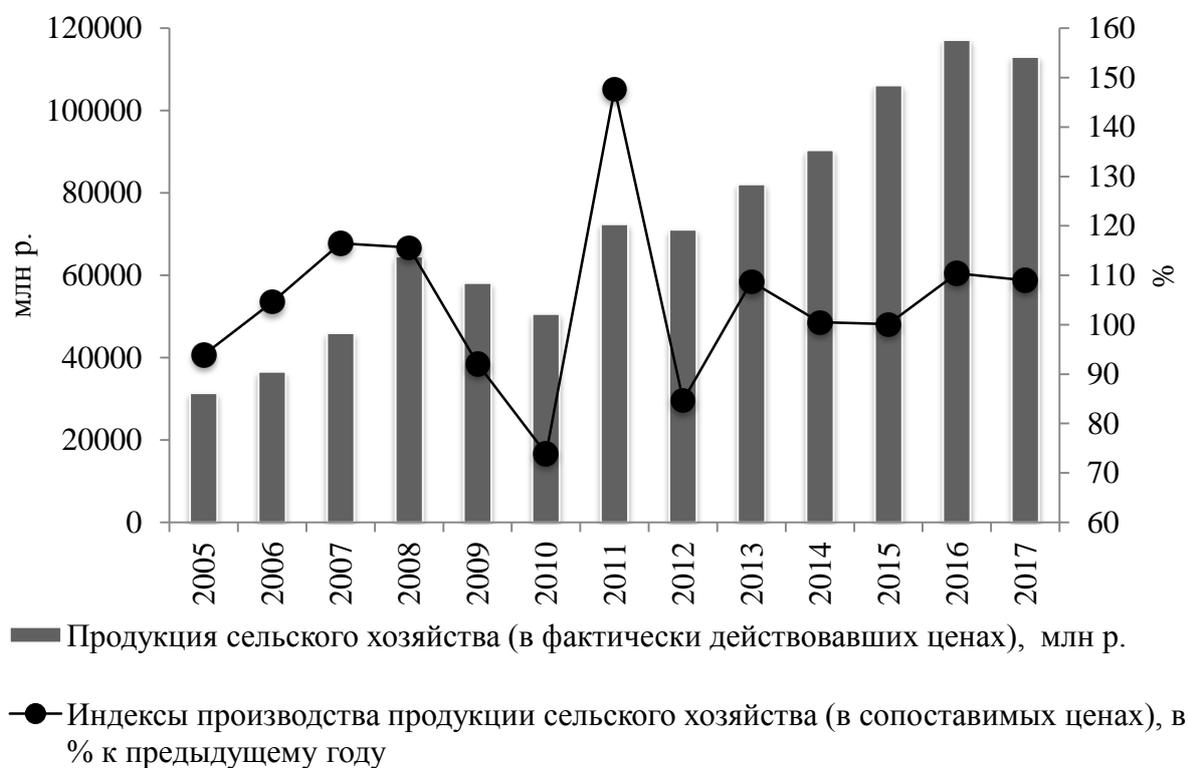


Рисунок 1.5 – Динамика индикаторов развития сельского хозяйства в Оренбургской области

Источник: составлено автором на основе издания «Сельское хозяйство, охота и лесоводство Оренбургской области. 2018» [6]

Как и следовало ожидать, картина изменения (движения) (рисунок 1.5) похожа на представленные выше показатели по промышленности, т.е. объем растет (наблюдается снижение в 2010 г., что связано с неурожаем), а индекс производства в сопоставимых ценах неустойчив и периодически падает ниже 100 %.

Анализ состояния и развития экономики Оренбургской области в разрезе видов экономической деятельности будет неполным без изучения тенденций непосредственно в жилищно-коммунальной сфере, для этого обратимся к таблице

Таблица 1.3 – Показатели, характеризующие эффективность деятельности предприятий жилищно-коммунального хозяйства в Оренбургской области

Год	Вид деятельности	Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток), млн р.	Удельный вес прибыльных организаций в общем числе организаций, %	Удельный вес убыточных организаций в общем числе организаций, %	Рентабельность проданных товаров, продукции, (работ, услуг), %
2010г.	Управление эксплуатацией жилого фонда за вознаграждение или на договорной основе	-10,5	46,2	53,8	-1,6
	Забор, очистка и распределение воды	64,1	50,0	50	10,8
	Сбор и обработка сточных вод	-7,2	66,7	33,3	-8,5
2017г.	Управление эксплуатацией жилого фонда за вознаграждение или на договорной основе	5,9	54,5	45,5	-4,2
	Забор, очистка и распределение воды	228,2	35,2	64,8	13,1
	Сбор и обработка сточных вод	-11,1	-	100,0	-19,2
Источник: составлено автором на основе издания «Жилищное хозяйство в Оренбургской области» – Оренбург, 2018 [5]					

Согласно данным, представленных в таблице 1.3, в 2017 году по сравнению с базисным 2010 годом наблюдается рост сальдированного финансового результата (прибыль минус убытки) по предприятиям «Управление эксплуатацией жилого фонда за вознаграждение или на договорной основе» и «Забор, очистка и распределение воды», но по виду деятельности «Сбор и обработка сточных вод» по-прежнему убытки в размере 11,1 млн. руб. По этому виду деятельности все 100 % предприятий в 2017 году были убыточными, по двум первым видам деятельности также около 50 % предприятий убыточны. И только по виду деятельности «Забор, очистка и распределение воды» имеет место рентабельность проданных товаров,

продукции (работ, услуг). При этом изменение данного показателя в 2017 году по сравнению с 2010 годом составило 2,3 процентных пункта. Что касается других видов деятельности, то за рассматриваемый период уровень убыточности повысился.

Далее остановимся на ключевых показателях, характеризующих функционирование сферы жилищно-коммунального хозяйства по субъектам РФ (таблица 1.4), тем самым, установим в каких регионах наблюдается улучшение/ухудшение в рассматриваемой отрасли и какие факторы оказали на это решающее воздействие.

Таблица 1.4 – Показатели, характеризующие функционирование сферы жилищно-коммунального хозяйства в разрезе субъектов в Приволжском федеральном округе в 2017 г.

Субъекты РФ	Сальдированный финансовый результат, млн. руб.	Сумма убытка организаций, млн. руб.	Удельный вес убыточных организаций, %
1	2	3	4
Приволжский федеральный округ	1562	4413	46,5
Республика Башкортостан	207	357	29,2
Республика Марий Эл	85	41	45,8
Республика Мордовия	6	57	43,8
Республика Татарстан	692	228	48,2
Удмуртская Республика	13	93	57,9
Чувашская Республика	150	165	40,9
Пермский край	240	153	38,8
Кировская область	330	22	37,0
Нижегородская область	301	397	38,7
Оренбургская область	-3	489	64,2
Пензенская область	98	62	58,8
Самарская область	480	1074	40,3

Продолжение таблицы 1.4

1	2	3	4
Саратовская область	-987	1056	59,0
Ульяновская область	-50	219	46,9

Источник: составлено автором на основе издания «Регионы России. Социально-экономические показатели 2018»[7]

Лидирующие позиции по сальдированному финансовому результату в 2017 году занимает Татарстан (годовая прибыль составляет 692 млн. р.), самое худшее значение (прибыль минус убытки) 987 млн. руб. наблюдается в Саратовской области. Наибольшее число убыточных предприятий сферы жилищно-коммунального хозяйства находятся в:

- Оренбургской области: 64,2%;
- Саратовской области: 59,0%;
- Пензенской области: 58,8%.

Получается, что Оренбургская область по результативным показателям функционирования предприятий жилищно-коммунального хозяйства находится на последних позициях в Приволжском федеральном округе.

Диверсифицировать экономику региона невозможно без инвестиционных вливаний, поэтому обратимся к показателям, характеризующим этот процесс (рисунок 1.6).

Трансформация экономики страны в целом и Оренбургской области в частности в 1990-х годах была сопряжена со значительным дефицитом инвестиций, что было связано с отсутствием свободных финансовых средств у юридических и физических лиц, но по завершению процесса первичного накопления капитала и приватизации инвестиционная активность заметно улучшилась. Для оценки динамики рассматриваемого процесса обратимся к сведениям, приведенным на рисунке 1.6.

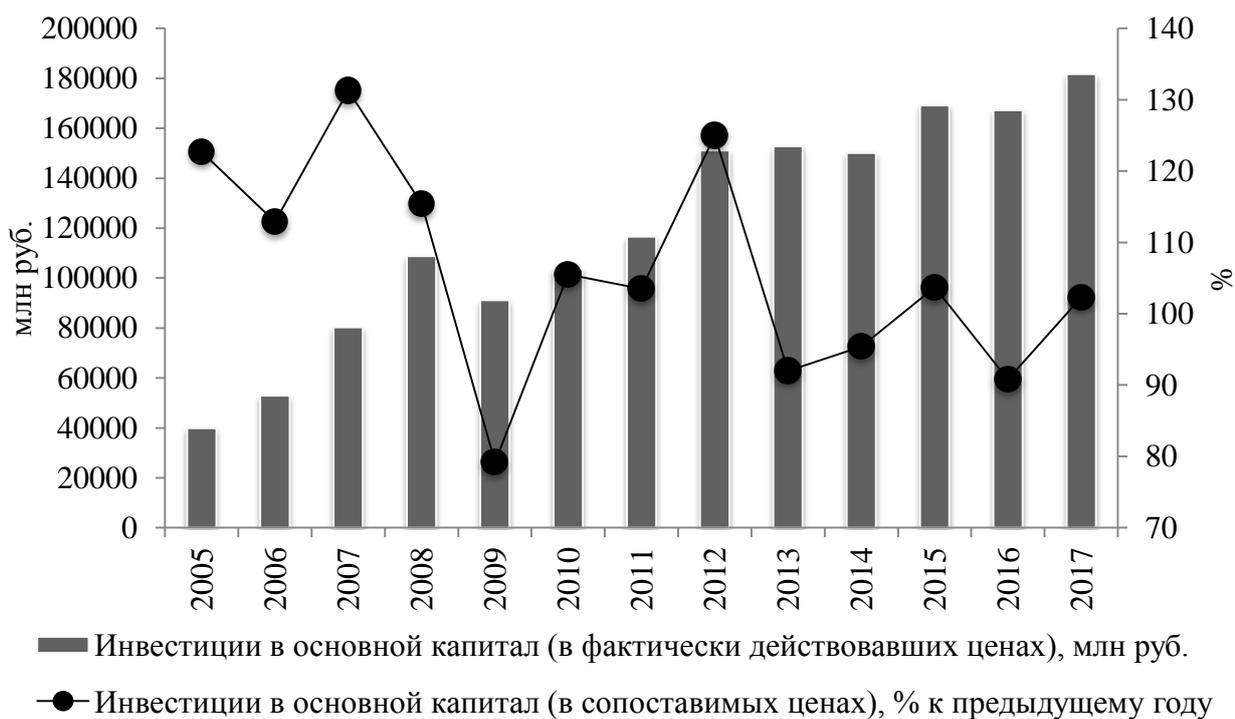


Рисунок 1.6 – Изменения инвестиционной активности в Оренбургской области

Источник: составлено автором на основе издания «Статистический ежегодник Оренбургской области. 2018»[7]

Данные, представленные на рисунке 1.6, указывают на тенденцию роста инвестиций в основной капитал на всем протяжении рассматриваемого периода. Однако если перейти к темпам роста в сопоставимых ценах, то наблюдаются «провалы» в 2009 г., 2013 г., 2014 г. и 2016 г. Выявленная тенденция, как указано выше, связана с кризисами и общей стагнацией экономики России. Структура инвестиций в экономику Оренбургской области выглядит следующим образом: более 35 % в 2016 году направлялись на покупку машин, оборудования, транспортных средств; более 50 % уходило на развитие добычи полезных ископаемых.

Для полноты оценки уровня инвестиций по Оренбургской области выполним сравнительный анализ, т.е. перейдем к рассмотрению вариации данного показателя на душу населения по субъектам Приволжского федерального округа (рисунок 1.7)

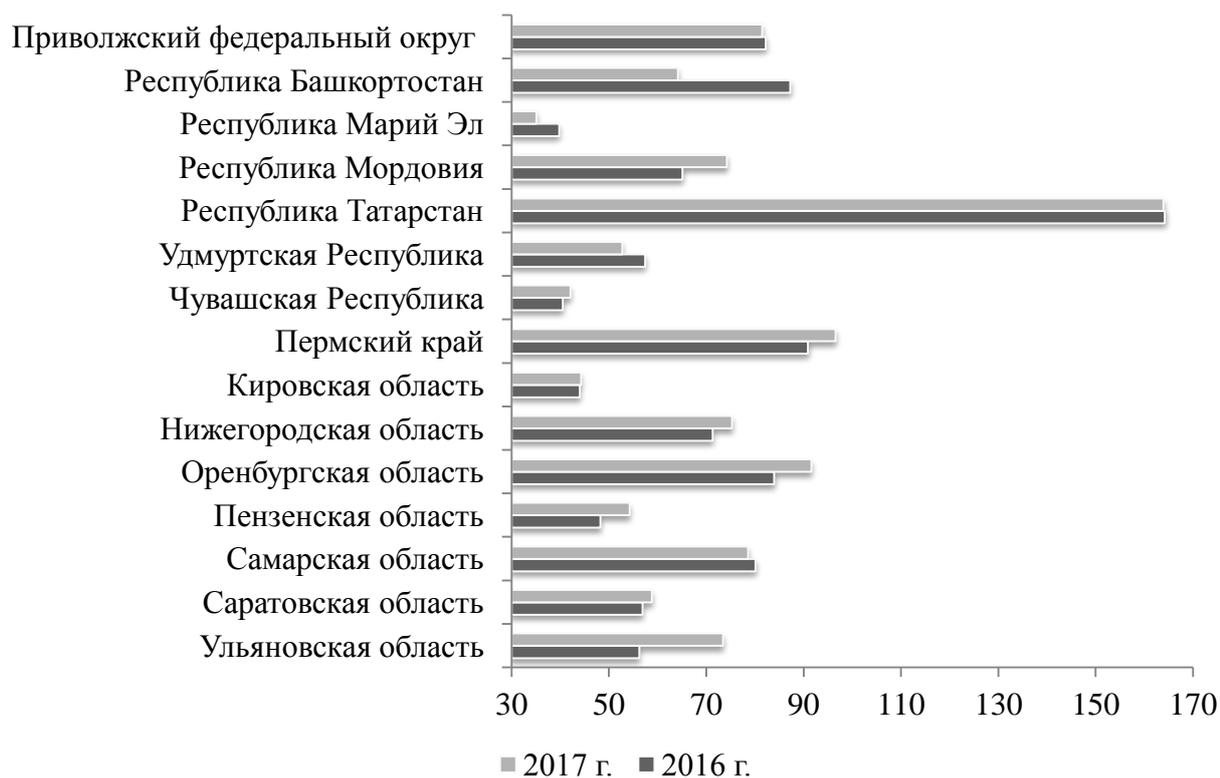


Рисунок 1.7 – Вариация объема инвестиций на душу населения по субъектам Приволжского федерального округа в 2016-2017 гг., тыс. рублей

Источник: составлено автором на основе издания «Регионы России. Социально-экономические показатели. 2018» [8]

Из представленной на рисунке 1.7 информации вытекают следующие выводы:

– наибольший объем инвестиций на душу населения наблюдается в крупном и промышленно развитом субъекте – республика Татарстан;

– Оренбургская область по объему инвестиций на душу населения находится на третьем месте уступая лишь Пермскому краю, что объясняется наличием кластера добывающей промышленности, который требует больших финансовых вливаний;

– в 5 субъектах наблюдается снижение объема инвестиций на душу населения в 2017 году относительно 2016 года.

Подводя итоги анализа уровня экономического развития региона, можно сделать вывод, что Оренбургская область занимает не последние позиции в Приволжском федеральном округе, но существует значительная зависимость экономики от добычи углеводородов. И это соответственно оказывает сильное

негативное влияние на все индикаторы при изменении мировых цен на нефть и газ. Если рассматривать мезоэкономический климат региона, то он благоприятен для развития всей системы жилищно-коммунального хозяйства и как показывает индекс промышленного производства по сравнению с другими видами промышленности это направление имеет рост.

1.2 Анализ денежных доходов населения и средней заработной платы как факторов, обеспечивающих потребление жилищно-коммунальных услуг в Оренбургской области

Важнейшим индикатором, характеризующим социальную региональную сферу, является уровень жизни населения, который определяется через систему показателей, одним из которых является среднедушевой доход. Для анализа динамики данного показателя по Оренбургской области обратимся к рисунку 1.8. Представленная на рисунке информация указывает на рост доходов населения, так в 2017 году по сравнению с 2005 годом значение увеличилось в 4,6 раза. Также стоит указать на резкое снижение («провал») в 2016 году. Если обратиться к показателю реальных располагаемых доходов, в котором исключено влияние инфляции, то наблюдается обратная картина, т.е. снижение темпов роста, при этом в 2011 году, 2015-2017 годах наблюдается темп снижения доходов. Аналогичная картина наблюдается по всем 14 субъектам ПФО, во всех без исключения субъектах в отчетном периоде наблюдалось снижение доходов в среднем на 2 %.

Промышленно развитые регионы имеют больше возможностей по обеспечению высокого уровня жизни населения, поэтому ожидаемым является первенство по итогам 2017 года по таким субъектам как: Республика Татарстан, Нижегородская область, Пермский край. Оренбургская область со значением в 22689 руб. занимает 8 позицию, а в России 64. Из приведенного анализа можно сделать вывод, что снижение доходов населения будет являться сдерживающим фактором в развитии потребления услуг вообще и в том числе услуг жилищно-коммунального хозяйства.

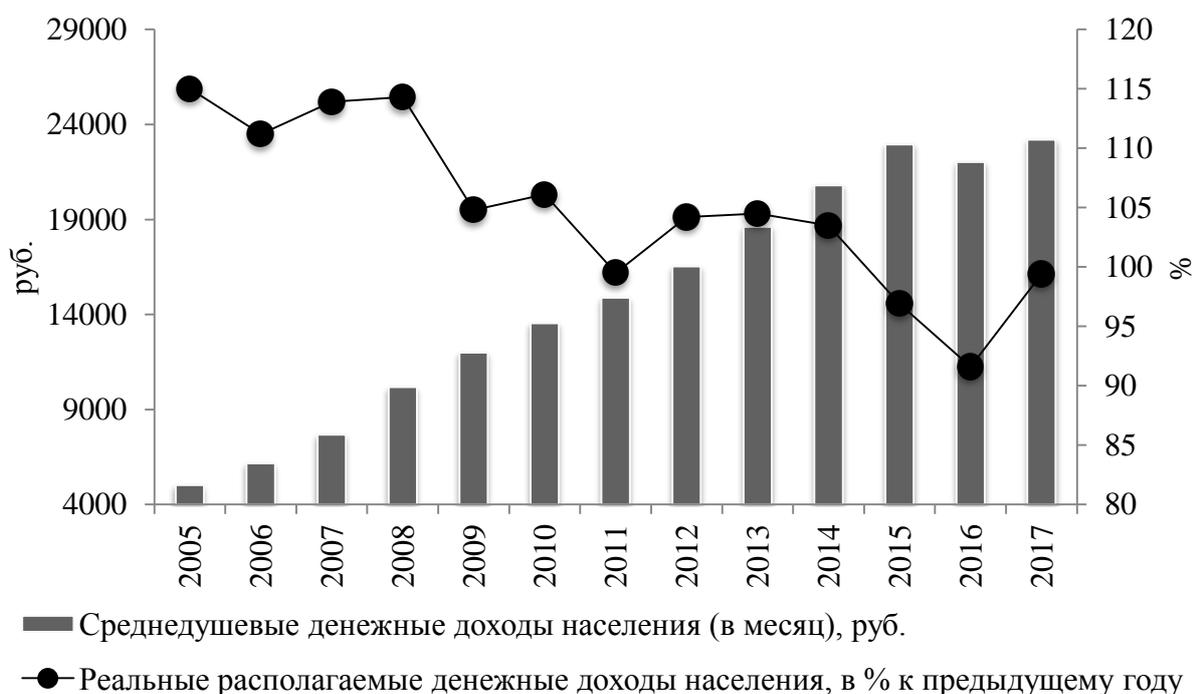


Рисунок 1.8 – Изменение уровней динамического ряда среднедушевых денежных доходов населения Оренбургской области[7].

Источник: составлено автором на основе издания «Статистический ежегодник Оренбургской области. 2018» [7]

Анализ динамики доходов населения необходимо дополнять изучением их структуры, так как доминирование определенных позиций накладывает ограничения на развитие экономики (в области потребления). Для рассмотрения удельного веса видов в общей сумме денежных доходов жителей Оренбургской области обратимся к рисунку 1.9.

Исходя из динамики структуры доходов, представленной на рисунке 1.9, можно констатировать, что на всем протяжении рассматриваемого периода (2005 – 2017годы) основным источником дохода жителей Оренбургской области была заработная плата (около 40 %) и социальные выплаты (около 20 %). При этом стоит указать на стабильность структуры доходов во времени.

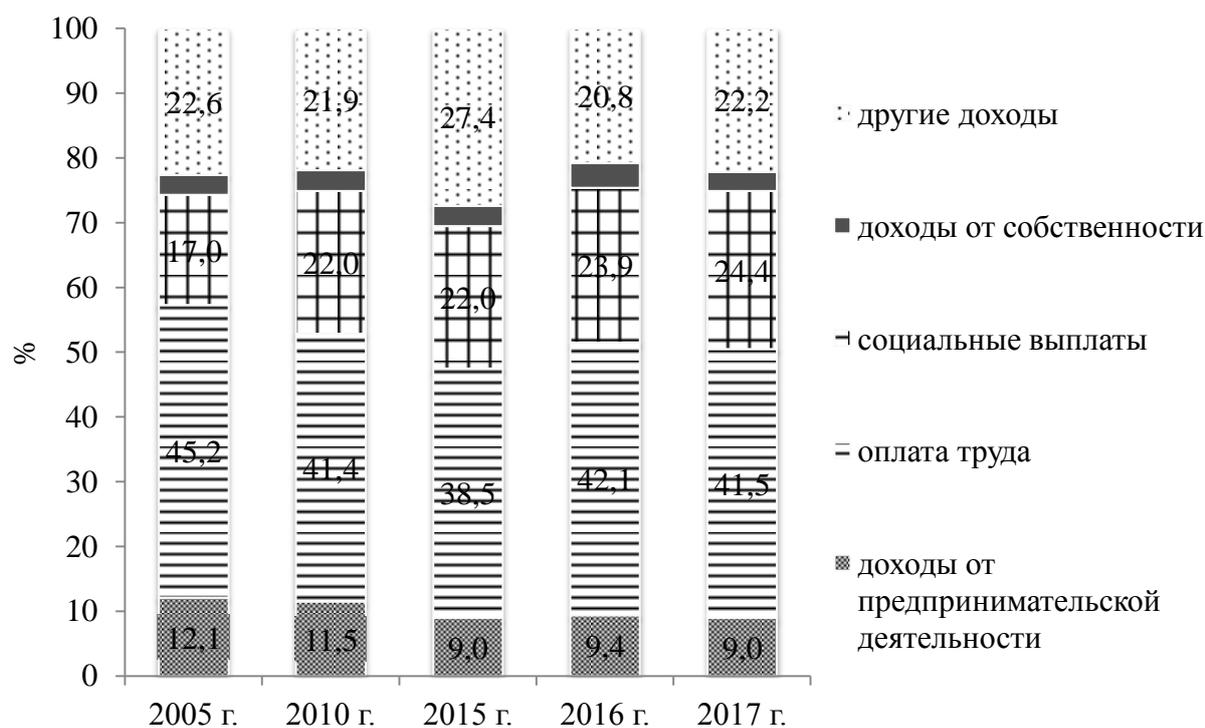


Рисунок 1.9 –Изменение структуры денежных доходов населения Оренбургской области, %

Источник: составлено автором на основе издания «Статистический ежегодник Оренбургской области. 2018» [7]

Для полноты картины рассмотрим структуру денежных доходов по субъектам Приволжского федерального округа в 2017 году (рисунок 1.10). Структура доходов населения Приволжского федерального округа, как это следует из рисунка 10, не имеет существенных различий.

Учитывая тот факт, что заработная плата является основным источником дохода, проанализируем ее средний уровень в Оренбургской области в разрезе видов экономической деятельности (таблица 1.5).

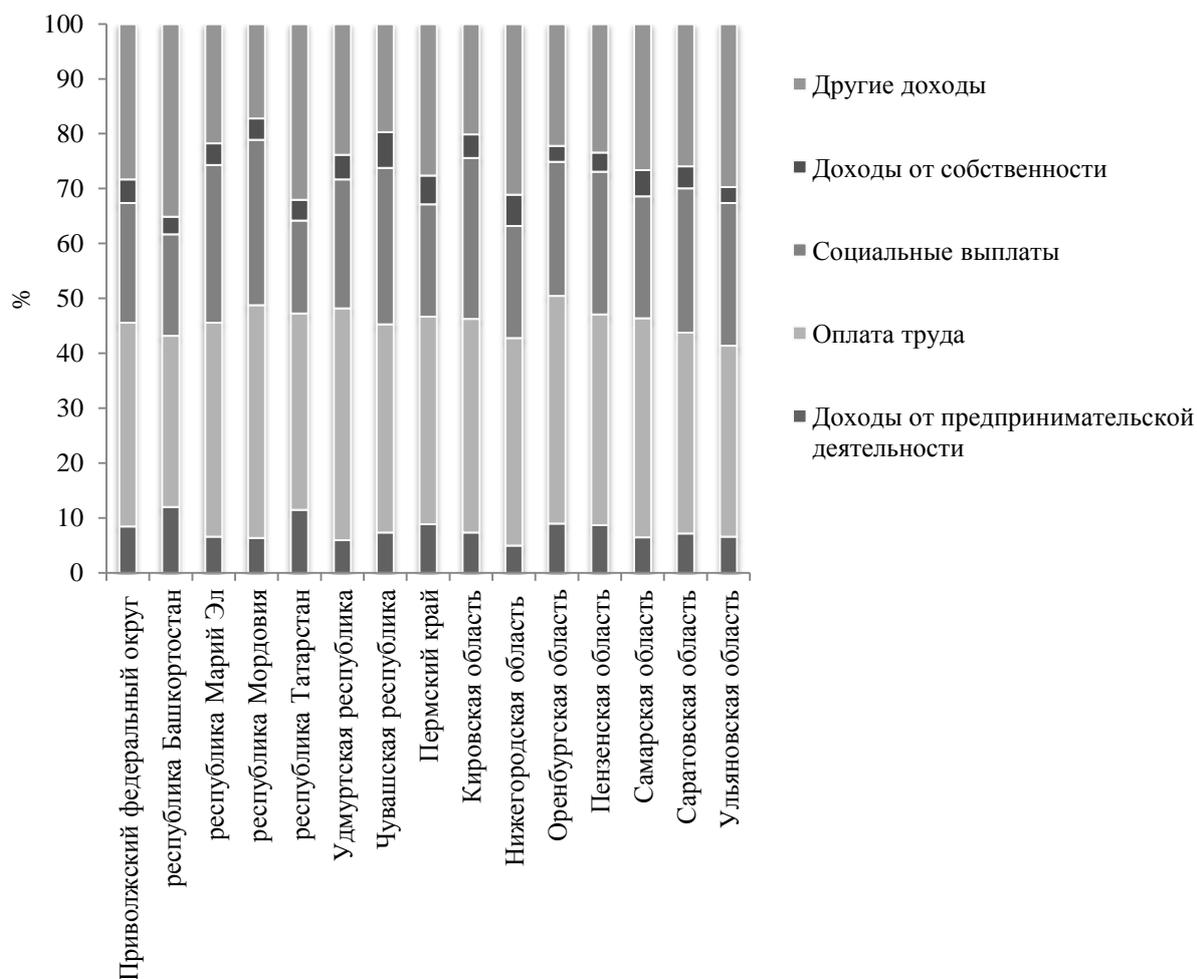


Рисунок 1.10 – Вариация элементов структуры денежных доходов населения субъектов Приволжского федерального округа в 2017 году, %

Источник: составлено автором на основе издания «Регионы России. Социально-экономические показатели. 2018» [8]

Таблица 1.5 – Динамика средней заработной платы в разрезе видов экономической деятельности по Оренбургской области

в рублях

Виды экономической деятельности	2005 г.	2010 г.	2015 г.	2016 г.
Всего	6164	15200	24591	26209
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	1911	7120	13691	13646
Рыболовство, рыбоводство	2926	12498	12454	12827
Добыча полезных ископаемых	12607	28823	45904	48632
Обрабатывающие производства	6837	15535	25326	27364
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	10831	21560	27713	29929

Продолжение таблицы 1.5

Виды экономической деятельности	2005 г.	2010 г.	2015 г.	2016 г.
Строительство	6687	17955	24896	27304
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	4469	14024	19772	21763
Гостиницы и рестораны	4026	10402	15832	17147
Транспорт и связь	8979	19494	29676	31459
Финансовая деятельность	14962	30532	40128	43379
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	7351	17595	22912	24258
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное обеспечение	10428	19459	33696	35358
Образование	3605	9060	18275	19172
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	4224	9804	20109	22258
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	4085	9706	17413	18558
Источник: составлено автором на основе издания «Статистический ежегодник Оренбургской области. 2018» [7]				

Наибольший рост заработной платы в Оренбургской области (таблица 1.5) наблюдается в сельском хозяйстве, так за период 2005-2016 годы уровень средней заработной платы вырос в 7,1 раза, этот факт в определенной степени можно объяснить низким значением, принятым за базу (2005год) - 1911 рубль в месяц. Такая же тенденция прослеживается и в образовании, где темп роста за рассматриваемый период составил 5,3 раза.

Таким образом, согласно официальным данным территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Оренбургской области самый высокий уровень среднемесячный средней заработной платы в 2017 году равный 48,6 тыс. рублей имел место на предприятиях по добыче полезных ископаемых, при этом в 2017 году по сравнению с 2016 годом темп прироста составил 5,9 %. На предпоследнем месте находится образование -19, 17 тыс. руб.[7].

В тоже время средняя заработная плата в 2017 году в Оренбургской области составляла всего 27,4 тыс. руб., тогда как в Приволжском федеральном округе она

равнялась 29,2 тыс. руб., а общероссийский показатель был равен 39,2 тыс. руб.[7]. Несмотря на высокую долю добывающей промышленности в регионе и весьма значительную среднюю заработную плату в этой отрасли (самая высокая среди видов экономической деятельности), большая часть населения, занята в других видах деятельности и при этом имеет более скромную оплату труда.

Далее перейдем к рассмотрению расходов населения, под которыми понимают сумму произведенных затрат в течение учетного периода обследования (рисунок 1.11).

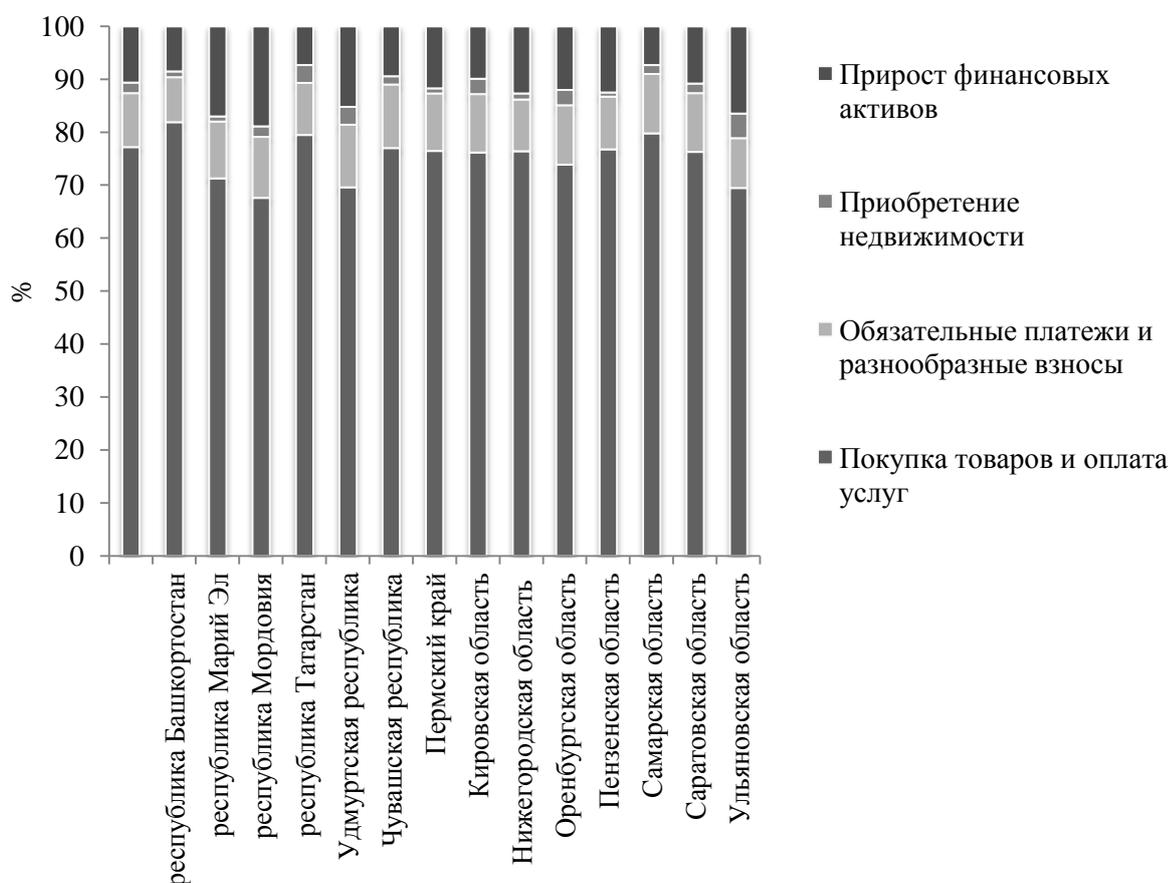


Рисунок 1.11 – Вариация элементов структуры денежных расходов субъектов Приволжского федерального округа в 2017 г., %

Согласно приведенной на рисунке 1.11 информации доминирующие позиции во всех субъектах Приволжского федерального округа занимает оплата товаров и услуг, удельный вес данного вида расходов составляет около 75 %. На обязательные платежи и сборы население округа тратит около 10 % и примерно столько же

составляет прирост финансовых активов. По нашему мнению, структура достаточно «токсична», т.е. практически все заработанные за месяц денежные средства домохозяйства тратят в течение следующего месяца и этот факт является сдерживающим для развития экономики в целом, сферы услуг в том числе жилищно-коммунальных в частности.

Если проводить сопоставление структуры расходов по субъектам Приволжского федерального округа, то можно констатировать, что она устойчива (стабильна), при этом соотношение между элементами согласуется с общероссийской структурой и везде наибольший удельный вес занимают покупка товаров и оплата услуг.

Очевидно, что средние показатели заработной платы и среднедушевого дохода не раскрывают всей картины доходов и расходов населения, в этой связи перейдем к рассмотрению показателей характеризующих расслоение общества по уровню доходов. Одним из подходов к изучению расслоения населения является изучение населения, сгруппированного по определенным признакам. Так, одним из универсальных приемов является распределение по 20-ти процентным группам (рисунок 1.12).

Согласно представленных на рисунке 1.12 данных анализируемая структура стабильна и доминирующие позиции занимает пятая группа с самыми высокими доходами, на эту группу приходится более 40 % от всех доходов, получаемых населением Приволжского федерального округа. Соответственно на 20 % населения с самыми низкими доходами (первая группа) приходится около 6 % от всех доходов. Налицо «неправильное» расслоение общества. Конечно предел расслоения по критерию Парето (20 % богатых получают 80 % всех доходов) еще пока не достигнут, но картина проявляется

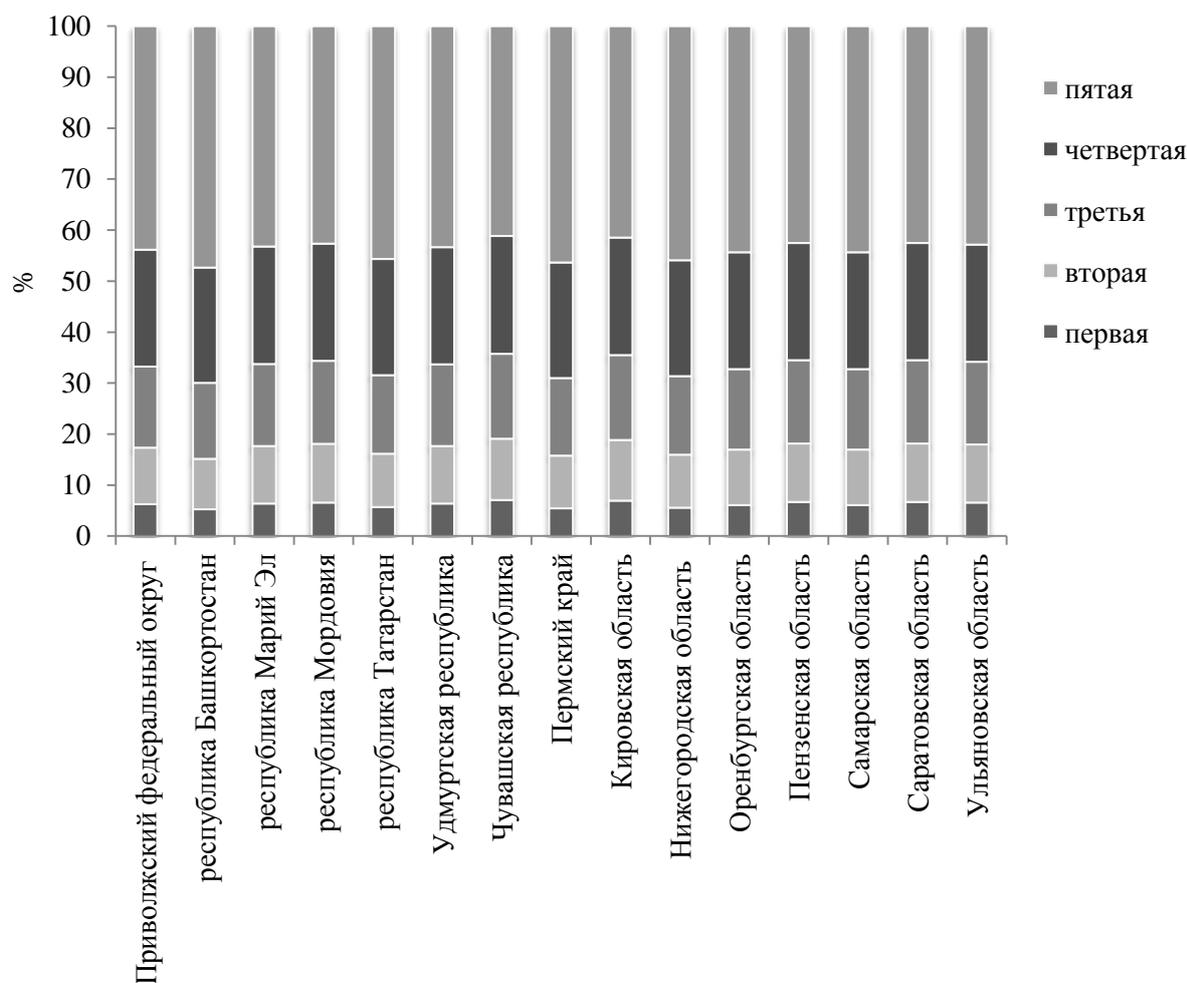


Рисунок 1.12 – Распределение общего объема денежных доходов по двадцатипроцентным группам населения субъектов Приволжского федерального округа в 2017 году, %

Примечание: двадцатипроцентные группы это так называемые квинтили – значения признака, делящие упорядоченный ряд на пять равных частей.

Источник: составлено авторами на основе издания «Регионы России. Социально-экономические показатели. 2018» [8]

Если же рассматривать данный процесс в динамике и сравнить значения показателей 2017 г. с годом начала рыночных преобразований, то налицо серьезные структурные изменения, в сторону неравномерного перераспределения доходов (увеличение доли «20 % самых богатых»). Данный процесс объясняется многими причинами: «неправильной» приватизацией и ее последствиями, первичным накоплением капитала, коррупцией и т.д. Рассмотрим расслоение населения по признаку «среднедушевой доход» в 2017 году (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Вариация населения субъектов Приволжского федерального округа по среднедушевым доходам в 2017 г.

в процентах

Субъекты Приволжского федерального округа	Величина среднедушевых денежных доходов, руб. в месяц							
	до 7000,0	от 7000,1 до 10 000,0	от 10 000,1 до 14 000,0	от 14 000,1 до 19 000,0	от 19 000,1 до 27 000,0	от 27 000,1 до 45 000,0	от 45 000,1 до 60 000,0	свыше 60000
Приволжский федеральный округ	8,0	10,9	15,8	17,1	18,9	18,9	5,5	5,0
Республика Башкортостан	7,7	9,0	13,1	14,8	17,9	21,1	7,6	8,8
Республика Марий Эл	12,2	14,2	18,6	18,0	17,5	14,3	3,2	2,0
Республика Мордовия	13,0	15,1	19,3	18,3	17,0	13,1	2,7	1,5
Республика Татарстан	4,4	6,8	11,3	14,3	18,9	24,4	9,1	10,8
Удмуртская Республика	6,7	10,0	15,4	17,5	20,0	20,3	5,7	4,4
Чувашская Республика	11,0	15,0	20,2	19,5	17,9	12,9	2,4	1,1
Пермский край	6,5	8,5	12,9	15,1	18,6	22,0	7,8	8,6
Кировская область	6,7	11,1	17,3	19,2	20,7	18,3	4,2	2,5
Нижегородская область	5,0	7,3	11,8	14,6	18,9	23,6	8,7	10,1
Оренбургская область	9,0	11,4	16,1	17,2	18,8	18,4	5,1	4,0
Пензенская область	7,9	11,5	17,1	18,5	19,8	17,9	4,4	2,9
Самарская область	5,6	8,4	13,6	16,2	19,9	22,4	7,2	6,7
Саратовская область	10,0	13,2	18,4	18,6	18,6	15,6	3,5	2,1
Ульяновская область	6,8	10,4	16,0	18,0	20,2	19,6	5,2	3,8

Источник: составлено автором на основе издания «Регионы России. Социально-экономические показатели.2018» [8]

Исходя из содержания таблицы 1.6 невозможно однозначно утверждать какая из представленных групп доминирует. Явно выделяются такие субъекты как Татарстан, тут самая многочисленная группа с доходами более 60 тыс. рублей, она занимает 10,8%, также высокий процент в группах «19-27 тыс. руб.» – 18,9% и «27-45 тыс. руб.» – 24,4%. Похожая картина наблюдается в развитых регионах Приволжского федерального округа – Нижегородской и Самарской областях, а также Пермском крае.

Что касается Оренбургской области, то вызывает большую тревогу значительная (по сравнению с другими регионами) группа населения со среднедушевым доходом в 7-10 тыс. руб., которая составляет 11,4%. На наш взгляд,

сложившаяся картина в значительной степени сдерживает потребительский спрос, в том числе и на услуги жилищно-коммунального хозяйства, объясняет значительную величину просроченной задолженности населения перед управляющими компаниями, товариществами собственников жилья и т.д. и т.п.

Еще одним индикатором, указывающим на низкий уровень жизни в регионе и непропорциональность распределения доходов, является численность населения с денежными доходами ниже прожиточного минимума (это сумма денежных средств, необходимых для обеспечения нормального функционирования организма человека и сохранения его здоровья). Для анализа вариации значения данного показателя по субъектам Приволжского федерального округа обратимся к рисунку 1.13.

В случае, когда рассматриваемый показатель высок, можно говорить о низком уровне социального развития региона, так как процессы, протекающие в данном регионе как социально-экономической системе приводят к неравномерному (не справедливому) распределению и в долгосрочной перспективе способствуют обнищанию населения, к снижению покупательского спроса и накопления (а значит и инвестиций).

Данные, приведенные на рисунке 1.13, указывают на хорошее социальное явление, т.е. повсеместное снижение доли населения, имеющего денежный доход ниже прожиточного уровня. Так, в Приволжском федеральном округе в целом среднее значение в 2017 году (14,7%) по сравнению с 2005 годом (23,3%) снизилось на 8,6 п.п. Самое значительное падение наблюдается в республике Марий Эл – на 17,6 п.п. (с 39,7% до 22,1%), Ульяновской области – на 14,0 п.п. (с 28,9% до 14,9%) и республике Мордовия, соответственно, на 11,5 п.п. (с 30,1% до 18,6%). Несмотря на это, лидерами в 2017 году по удельному весу населения ниже прожиточного минимума остаются республики Марий Эл и Мордовия. Значение данного показателя (удельный вес населения с доходами ниже прожиточного минимума) по Оренбургской области составляет 14,6 % (8-е место по Приволжскому федеральному округу), что почти совпадает со значением по федеральному округу в целом.

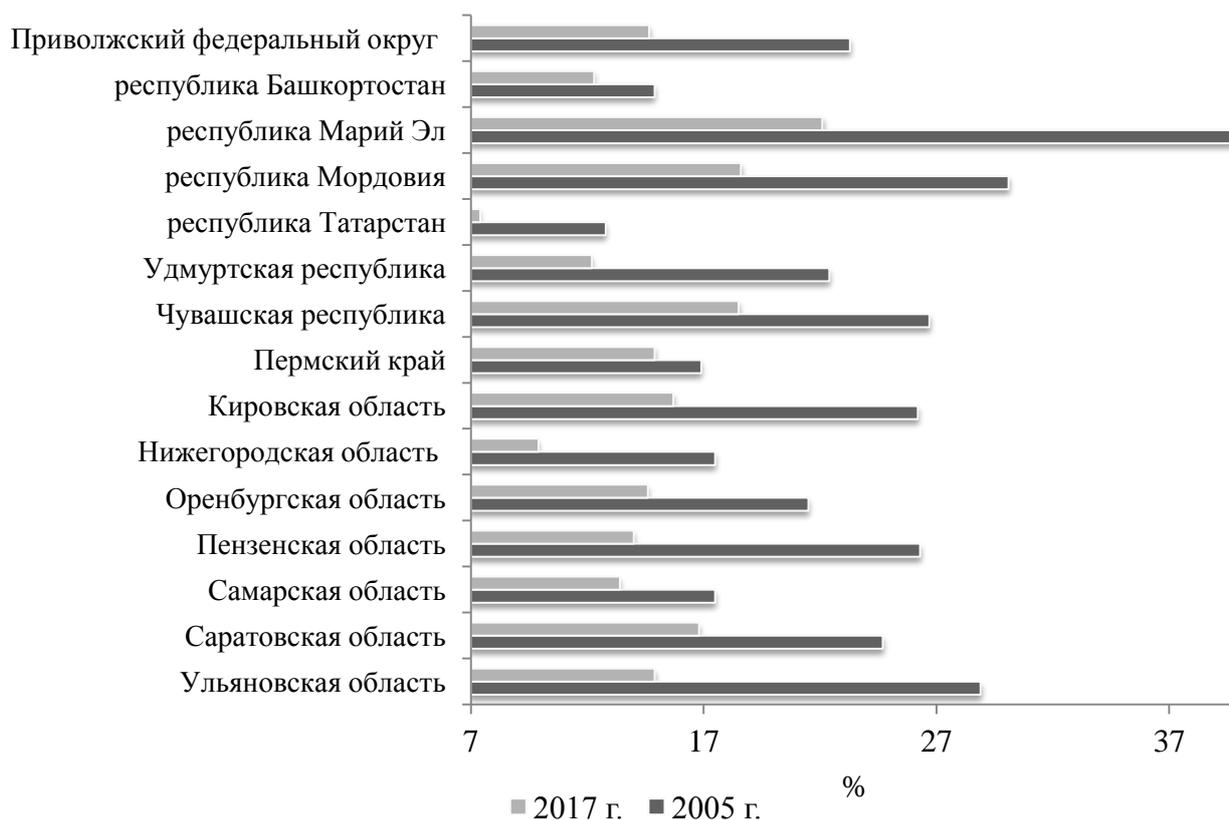


Рисунок 1.13 – Вариация численности населения Приволжского федерального округа по уровню денежных доходов ниже величины прожиточного минимума, в % от общей численности населения субъекта

Источник: составлено автором на основе издания «Регионы России. Социально-экономические показатели. 2018» [8]

Рассматривая показатели, характеризующие дифференциацию населения по уровню доходов, стоит отметить, что данный процесс наблюдается во всех странах мира и является неотъемлемым атрибутом рыночной экономики. Растущая «армия» малоимущих ставит под угрозу развитие стран и регионов, так как значительно снижается потребление, а это не стимулирует в реальном плане развитие производства.

Подводя итоги анализа уровня социально развития региона, можно сделать вывод, что Оренбургская область занимает срединные позиции в Приволжском федеральном округе, при этом структура как доходов, так и расходов почти совпадает с другими субъектами округа. Негативным явлением, которое можно расценивать как сдерживающий фактор роста потребления, является снижение

реальных располагаемых денежных доходов населения и значительный рост расслоения общества по величине получаемых доходов.

1.3 Анализ и оценка состояния жилищного фонда Оренбургской области и изменения тарифов на услуги жилищно-коммунального хозяйства

Развитие сферы жилищно-коммунального хозяйства во многом зависит от наличия жилого фонда и состояния инфраструктуры, в этой связи перейдем к рассмотрению основных характеристик ЖКХ Оренбургской области. Как следует из содержания таблицы 1.7, на конец 2017 года в Оренбургской области было 50,9 млн. кв. м жилья, при этом темп прироста по сравнению с 2005 годом составил 20,1%.

Таблица 1.7 – Динамика жилищного фонда Оренбургской области и его распределения по формам собственности

в млн. м²

Показатели	2005 г.	2010 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отношение 2017 г. к 2005 г., в %
Жилищный фонд – всего	42413	45328	49257	50290	50920	120,1
в том числе:						
частный	35739	41013	46212	47788	48639	136,1
Показатели	2005 г.	2010 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отношение 2017 г. к 2005 г. в %
из него в собственности граждан	34500	40448	45822	47457	48285	140,0
государственный	1102	961	856	858	705	64,0
муниципальный	5572	3354	2189	1644	1576	28,3
Городской жилищный фонд, %	59,5	59,6	59,7	60,1	60,3	х
Сельский жилищный фонд, %	40,5	40,4	40,3	39,9	39,7	х
Источник: составлено автором на основе издания «Статистический ежегодник Оренбургской области. 2018» [7]						

Приватизация государственного жилого фонда привела к тому, что в рассматриваемом периоде в частной собственности находилось 95,5% от всего

наличного фонда, соответственно остальные категории значительно снизились относительно базисного периода и в ближайшем будущем будут сведены к нулю. Еще одним характерным признаком является снижение доли сельского жилого фонда, что связано с урбанизацией Оренбургской области и миграцией населения в города.

Важным фактором, характеризующим систему ЖКХ и оказывающим влияние на ее развитие, является благоустройство жилых помещений, для оценки динамики этого явления обратимся к таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Изменение в показателях благоустройства жилищного фонда в Оренбургской области

в процентах

Показатели	2005 г.	2010 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение 2017 г. от 2005 г. (+,-)
Водопроводом	76	80	83	84	85	+9
Водоотведением (канализацией)	69	74	77	79	79	+10
Отоплением	89	96	97	98	99	+10
Ваннами (душем)	59	64	68	69	70	+11
Газом (сетевым, сжиженным)	94	95	94	94	93	-1
Горячим водоснабжением	59	65	68	69	70	+11
Источник: составлено автором на основе издания «Статистический ежегодник Оренбургской области. 2018»[7]						

Согласно представленной в таблице 1.8 информации наблюдается рост показателей в отчетном периоде по сравнению с базисным (кроме оснащённости газом). Самые высокие результаты (приближающиеся к 100 %) наблюдаются по благоустройству отоплением и газом (сетевым). Но стоит отметить, что и остальные характеристики достаточно высоки.

Как и следовало предполагать, городской жилищный фонд более благоустроен водопроводом, водоотведением (канализацией), ваннами (душем) и горячим водоснабжением. При этом только чуть более трети сельского жилищного

фонда благоустроены ваннами (душем) и горячим водоснабжением и только половина – водоотведением (канализацией). Причем такая ситуация наблюдается в длительной динамике.

Так как показатели, характеризующие благоустройство жилья в целом достаточно высоки, можно констатировать, что услуги ЖКХ и в городах и районах Оренбургской области являются востребованными, а сама система ЖКХ требует совершенствования и предполагает клиентоориентированную модель управления.

Расходы на содержание жилого фонда многократно увеличиваются по мере его износа (старения), для оценки динамики ветхого и аварийного жилья обратимся к таблице 1.9.

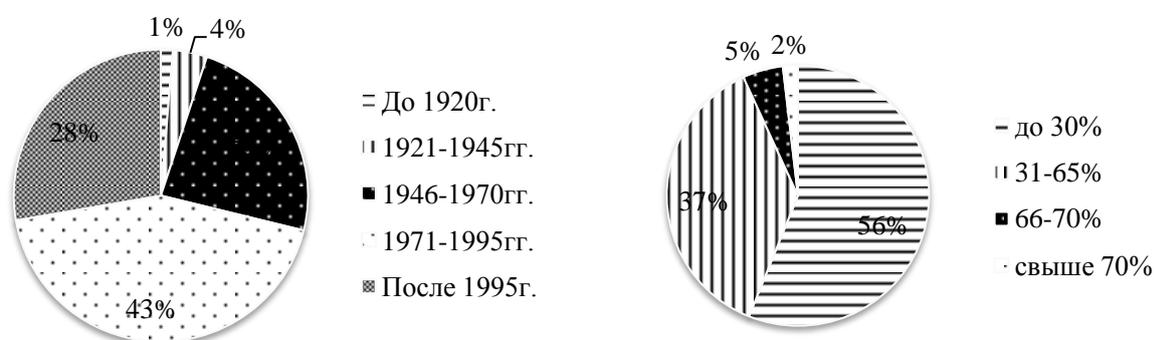
Таблица 1.9 – Изменение ключевых характеристик ветхого и аварийного жилья в Оренбургской области

Показатели	2005 г.	2010 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отношение 2017 г. к 2005 г. в размах
Весь ветхий и аварийный жилищный фонд, тыс. кв. м	2158,9	1862,7	1519,5	1274,9	1243,7	57,6
в том числе:						
ветхий	2144,5	1524,6	1214,9	948,8	912,7	42,6
аварийный	14,4	338,1	304,6	326,1	331,0	22,9
Удельный вес ветхого и аварийного жилищного фонда в общей площади всего жилищного фонда, %	5,1	4,1	3,1	2,5	2,4	x
Источник: составлено автором на основе издания «Статистический ежегодник Оренбургской области. 2018»[7]						

Судя по данным, приведенным в таблице 1.9, на рассматриваемом промежутке времени (2005-2017 годах) наблюдается снижение ветхого жилого фонда на 42,4 %, при этом растет аварийный фонд. В 2017 году по сравнению с 2005 годом он увеличился в 22,9 раза, этот факт объясняется переводом в данную категорию ветхого фонда, а также низкими позициями в 2005 году. Положительным моментом

можно считать снижение удельного веса аварийного и ветхого фонда в общем объеме наличного жилья на 2,7 процентных пункта.

Несмотря на внушительные объемы ввода в эксплуатацию жилья в Оренбургской области, удельный вес новых построек невысок, так согласно рисунка 1.14 удельный вес жилья, введенного после 1995 года составляет всего 28%, тогда как построек более раннего периода более 70%. Также стоит указать на неудовлетворительное состояние фонда, так около 50% всего жилья имеют износ выше 30%.



По годам ввода в эксплуатацию

По проценту износа

Рисунок 1.14 – Структура жилья по годам ввода в эксплуатацию и износу на конец 2017 г., %

Источник: составлено автором на основе издания «Жилищное хозяйство в Оренбургской области» [5]

Снижение аварийного и ветхого жилья прямо пропорционально зависит от объемов жилищного строительства, поэтому обратимся к показателям, характеризующий этот процесс в Оренбургской области.

Прежде чем непосредственно перейти к рассмотрению значений ввода в действие жилья в последнее десятилетие, необходимо отметить, что наибольших успехов в этом направлении добились в середине 1980-х годов, после чего тренд,

демонстрирующий рост показателя, был утерян и лишь в начале 2000-х годов объем областного жилищного строительства приблизился к уровню советского периода.

Согласно данным, приведенным на рисунке 1.15, в 2015 году был поставлен рекорд ввода в действие жилья, так было введено в строй 1190,1 тыс. кв. м жилья. Но общеэкономическая обстановка в регионе (и России) не позволило удержать данные позиции, в результате падения покупательного спроса, уровень ввода жилья снизился в 2016 году и продолжает падать.

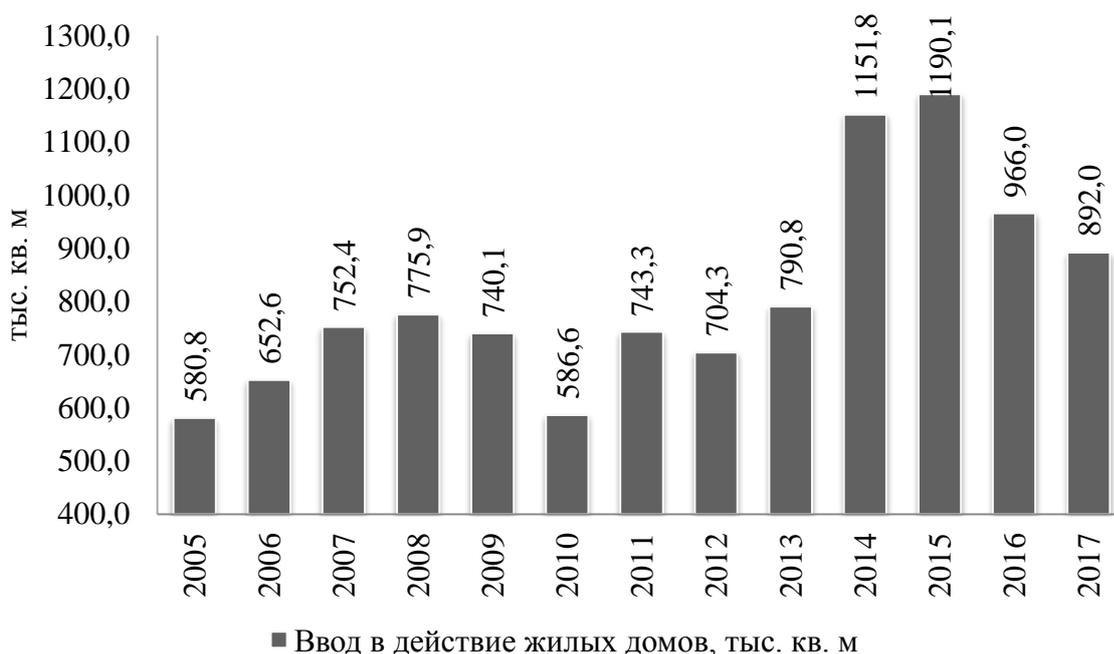


Рисунок 1.15– Динамика ввода в действие жилых домов в Оренбургской области

Источник: составлено автором на основе издания «Статистический ежегодник Оренбургской области. 2018» [7]

Активная жилищная политика, проводимая Правительством РФ и Оренбургской области в 2000-х годах, привела к тому, что обеспеченность населения жильем выросла на 2 кв. м. на человека в 2010 году относительно 2005 года, но после 2014 года рост замедлился, что объясняется стагнацией жилищного строительства (рисунок 1.16).

Несмотря на негативные тенденции в области обеспеченности населения жильем, стоит отметить, что за период 2005-2017 годы. показатель вырос на 26,6% или на 5,4 кв. метра на одного человека.

Замедление строительства во многом связано с падением спроса на жилье, при этом рост цен в расчете за квадратный метр жилья замедлился, а в отдельных регионах вообще наблюдается снижение (рисунок 1.17).

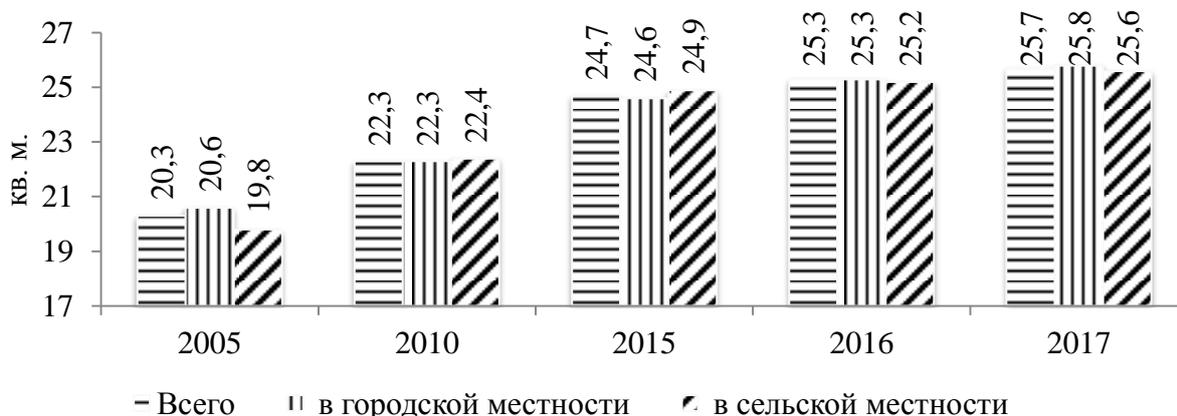


Рисунок 1.16 – Изменение общей площади жилых помещений в Оренбургской области, кв. м

Источник: составлено автором на основе издания «Статистический ежегодник Оренбургской области. 2018» [7]

Приведенная на рисунке 1.17 информация указывает на значительную вариацию цен. Так, в крупных и экономически развитых российских регионах уровень цен на вторичном и первичном рынках жилья заметно выше (Нижегородская область, Татарстан и Башкортостан), а в мелких дотационных субъекта ниже среднего уровня в целом по Приволжскому федеральному округу.

Далее остановимся на показателях характеризующих оплату услуг ЖКХ, так как непрерывный рост тарифов на фоне низкого уровня заработной платы является угрозой возникновения задолженности и как следствие банкротства предприятий сферы жилищно-коммунального хозяйства

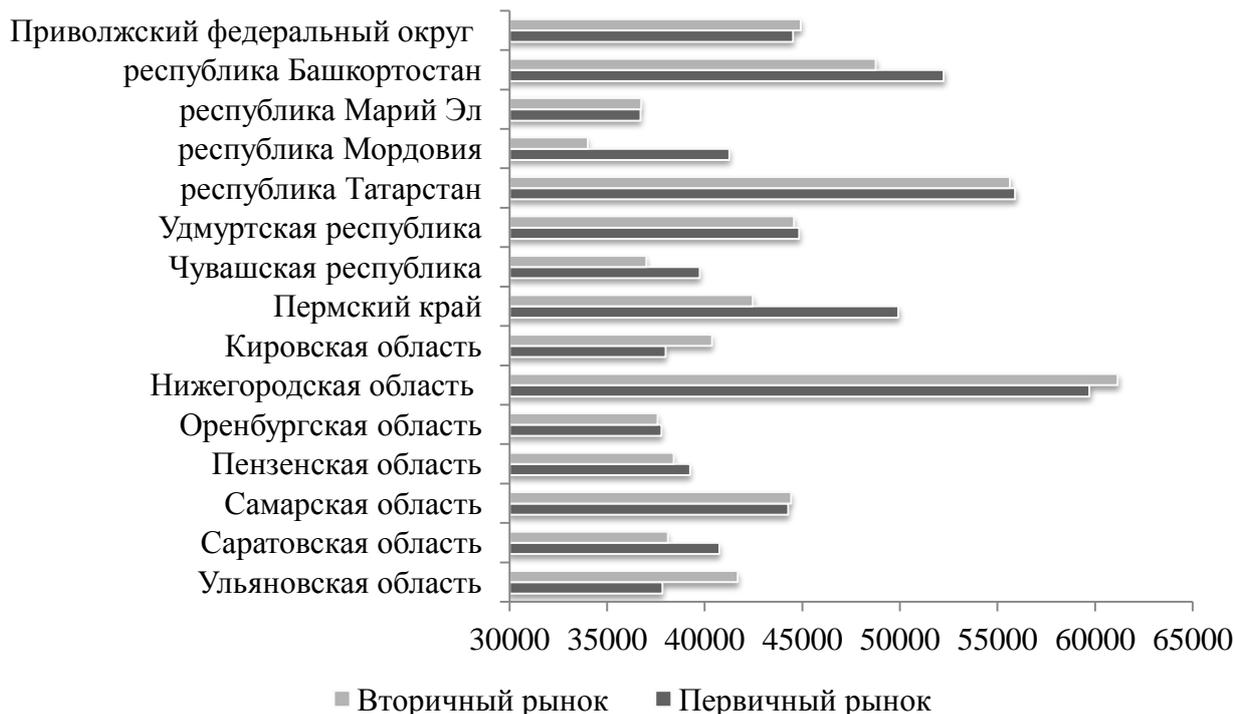


Рисунок 1.17 – Вариация средней цены на первичном и вторичном рынках жилья по субъектам Приволжского федерального округа в 2017г., руб. кв. м

Источник: составлено автором на основе издания «Регионы России. Социально-экономические показатели. 2018» [8]

С начала хода реформы в ЖКХ доля жилищно-коммунальных услуг занимала первое место в видовой структуре платных услуг населению: в 2005г. – 32,5%, в 2010г. – 32,5 %, в 2015 г. – 33,4 %, в 2017 г. – 36,6% (рисунок 1.18).

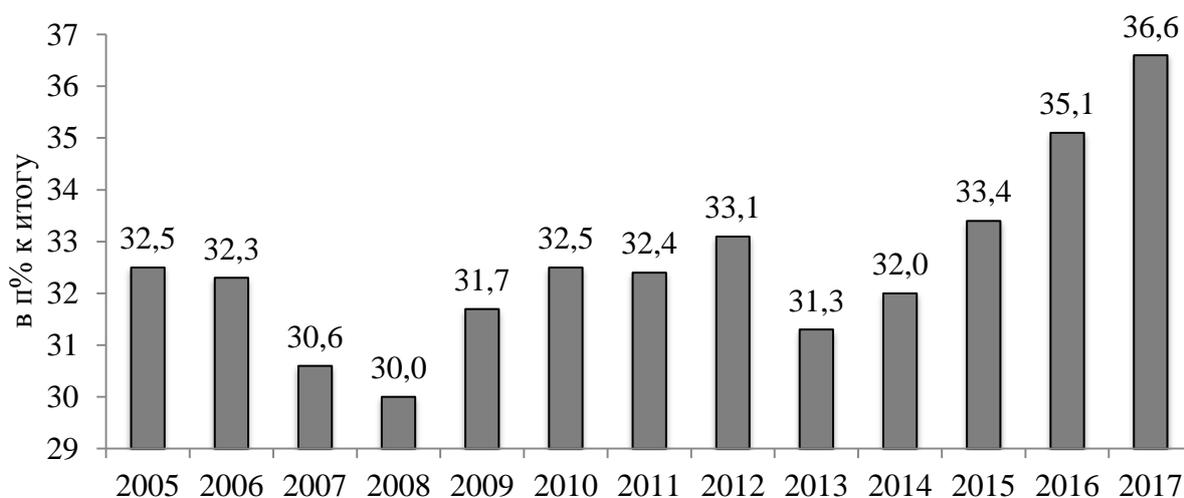


Рисунок 1.18 – Изменение доли жилищно-коммунальных услуг в общем объеме платных услуг населению, %

Источник: составлено автором на основе издания «Статистический ежегодник Оренбургской области. 2018» [7]

Незначительное замедление роста в 2009-2012 годах сменилось ростом в 2015-2017 годах, что связано с увеличением тарифов в последние годы. Изменение тарифов на услуги жилищно-коммунального хозяйства в Оренбургской области приведено в таблице 1.10.

Таблица 1.10 – Изменение тарифов на основные виды жилищно-коммунальных услуг в Оренбургской области

в рублях

Показатели	2005 г.	2010 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста 2017 г. к 2016 г., %
Содержание и ремонт жилья в государственном и муниципальном жилищных фондах, за м ² общей площади	6,87	13,23	19,56	20,41	22,04	107,99
Наем жилых помещений в государственном и муниципальном жилищных фондах, за м ² общей площади	...	0,62	7,43	7,53	7,94	105,44
Водоснабжение холодное и водоотведение, за куб. м.	...	24,94	39,61	43,27	44,91	103,79
Водоснабжение горячее, за 1 м ³	72,46	61,10	100,69	103,88	107,6	103,58
Отопление, за Гкал	1588,31	1641,3	1698,89	103,51
Газ сетевой, за месяц с человека	21,35	56,50	94,40	52,50	54,60	104,00
Газ сжиженный в баллонах, за 50 л	166,00	363,60	621,80	640,40	665,40	103,90
Показатели	2005 г.	2010 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста 2017 г. к 2016 г., %
Электроэнергия в квартирах без электроплит, за 100 квт.ч.	80	170	250	268	281	104,85
Источник: составлено автором на основе издания «Цены в Оренбуржье. 2018»[9]						

Приведенные в таблице 1.10 данные указывают на непрерывный рост тарифов, так в 2017 году по отношению к 2016 году наибольший рост наблюдается по виду «содержание и ремонт жилья» - на 7,99%. Если же сопоставлять текущее значение с 2005 годом, то имеет место рост в 3,2 раза. Значительный рост показателей должен вызывать тревогу, так как непомерно высокое бремя тарифов, на фоне низкого уровня жизни населения в итоге приведет к социальному протесту и(или) систематическим неплатежам. И то и другое плохо. Страсти подогреваются введением так называемого «мусорного налога».

Если соотнести текущие значения тарифов 2017 года с 2005 годом (или с 2010 г.), то картина будет удручающая (рисунок 1.19).



Рисунок 1.19 – Динамика роста тарифов на основные виды жилищно-коммунальных услуг в Оренбургской области, коэффициент

Источник: составлено автором на основе издания «Жилищное хозяйство в Оренбургской области» [5]

Как видим из приведенных результатов расчета коэффициента роста (рисунок 1.19), наибольшее увеличение - в 12,8 раз наблюдается по найму жилья в государственном и муниципальном жилых фондах, что связано с низкими позициями в 2010 году и нежеланием администрации муниципалитетов содержать данное жилье на балансе.

Для сопоставления динамики тарифов на услуги в Приволжском федеральном округе обратимся к рисунку 1.20.

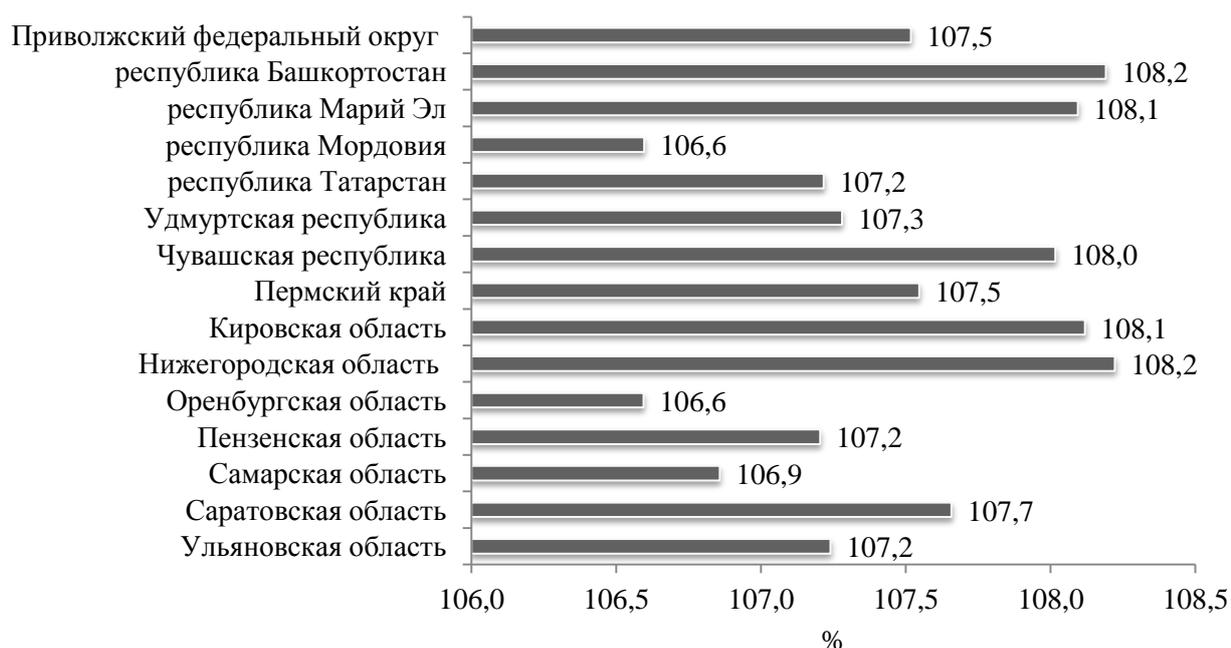


Рисунок 1. 20– Вариация среднего значения индекса потребительских цен (тарифов) на услуги за период 2010-2017 гг.

Источник: составлено автором на основе издания «Регионы России. Социально-экономические показатели. 2018 » [8]

Согласно данным, приведенным на рисунке 1.20, за период 2010-2017 годы в среднем наибольший рост цен наблюдался в Башкортостане и Нижегородской области на 8,2% в год, по остальным субъектам также имеется значительное увеличение, что указывает на общероссийскую тенденцию к увеличению цен (тарифов) на услуги на фоне снижения реальных доходов населения.

Более детальное изменение тарифов на услуги жилищно-коммунального хозяйства приведено в таблице 1.11.

Таблица 1.11 – Изменение индекса потребительских тарифов на отдельные виды жилищно-коммунальных услуг в Оренбургской области (декабрь к декабрю предыдущего года)

в процентах

Год	Все товары и услуги	Услуги населению	Жилищно-коммунальные услуги	Жилищные услуги	Коммунальные услуги
2005	110,5	124,6	143,2	160,5	137,3
2010	109,2	106,3	110,4	106,2	111,7
2011	105,7	107,5	112,5	111,2	113,0
2012	105,9	108,7	111,9	108,7	112,9
2013	106,0	109,8	111,3	106,1	112,8
2014	110,9	108,7	110,9	130,3	104,8
2015	110,4	107,7	107,7	104,9	108,7
2016	103,5	101,2	96,1	104,5	93,1
2017	101,9	104,5	104,6	106,2	104,0

Источник: составлено автором на основе издания «Жилищное хозяйство в Оренбургской области» [5]

Согласно данным, приведенным в таблице 1.11, лишь в 2016 году по тарифам на услуги жилищно-коммунального хозяйства наблюдалось снижение на 3,9 п.п. (за счет снижения на жилищно-коммунальные услуги). Самый большой ежегодный темп роста показывают цены (тарифы) на жилищные услуги, так среднее значение за 2010-2017 годы составило 109,8 %. Стоит сказать, что по остальным показателям также наблюдается прирост, который заметен в начале 2010-х годов.

Подводя итог проведенного анализа показателей характеризующих систему жилищно-коммунального хозяйства Оренбургской области и смежных отраслей, можно сделать вывод о падении темпов роста строительства и как следствие можно прогнозировать рост ветхого жилья, так как компенсация «провала» 1990-х годов в этой отрасли не произошла. Так как объем жилого фонда не будет увеличиваться, то можно утверждать, что конкуренция между предприятиями жилищно-коммунального хозяйства усилится. Также сдерживающим фактором развития

сферы жилищно-коммунального хозяйства, как это не парадоксально, можно считать необоснованный рост тарифов.

Список использованных источников по 1 разделу

1 Воронина, В.М. Исследование тенденций развития российской системы жилищно-коммунального хозяйства / В.М. Воронина, Р.Г. Тваури // Интернет-журнал Науковедение. – 2017. – Т. 9. №1 – С. 50.

2 Воронина, В.М. Состояние, тенденции и проблемы развития жилищно-коммунального комплекса Оренбургской области / В.М. Воронина Р.Г. Тваури, // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 6. – С. 360-367

3 Евсеева, С.А. Теория и методология развития жилищно-коммунального хозяйства на основе менеджмента качества: Автореф. дис.... д-ра эк. наук. – Санкт-Петербург: СПбГЭУ . –2016. – 35 с.

4 Жилищное хозяйство в Оренбургской области: стат. сб. / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Оренбургской области. – Оренбург, 2016. – 128 с.

5 Жилищное хозяйство в Оренбургской области: стат. сб. / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Оренбургской области. – Оренбург, 2018. – 125с.

6 Сельское хозяйство, охота и лесоводство Оренбургской области. 2018: стат.сб. / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Оренбургской области. – Оренбург, 2018. – 159 с.

7 Статистический ежегодник Оренбургской области. 2018: стат.сб. / Оренбургстат. – Оренбург, 2018. – 530 с.

8 Регионы России. Социально-экономические показатели. 2018: стат. сб. / Росстат. – Москва, 2018. – 1162 с.

9 Цены в Оренбуржье. 2018: Статистический сборник / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Оренбургской области. – Оренбург, 2018. – 200 с.

10 Юматов, А.С. Модель оценки основных направлений развития жилищно-коммунального хозяйства муниципального образования на современном этапе / А.С. Юматов, Н.А. Комаров // Интеллект. Инновации. Инвестиции, 2014. - № 1. – С. 115-121.

11 Юматов, А.С. Современные процессы развития жилищно-коммунального хозяйства городов России / А.С. Юматов // Интеллект. Инновации. Инвестиции, 2013. - № 1. – С. 60-64.

12 Цыпин, А.П. Влияние состояния промышленности на продовольственную безопасность региона /А.П. Цыпин // Азимут научных исследований: экономика и управление, 2016. Т. 5. . – № 3 (16). – С. 209-211.

2 Теоретические аспекты управления жилищно-коммунальными услугами в контексте формирования клиентоориентированной модели управления

2.1 Проблемы управления жилищно-коммунальными услугами России с учетом исторических факторов

Институциональные преобразования в сфере жилищно-коммунальных услуг являются главным аспектом реформ, проводимых на настоящем этапе. Структура органов управления, организационно - правовая форма хозяйствующих субъектов, их взаимоотношения между собой и с потребителями — все то, что характеризует действующие в сфере ЖКХ институты, не получило достаточного развития.

Данный процесс сопряжен с ростом социальной напряженности. Реформирование идет сложным, не всегда понятным простому потребителю услуг путем, что приводит как положительным так к отрицательным результатам. Для каждого гражданина на сегодняшний день качество услуг и оплата тарифов ЖКХ — это важная, большая проблема.

Данная проблема была одной из самых противоречивых еще с времен советской России. Жилищная политика играла большую роль в социальных преобразованиях, предпринятых новой властью. Национализировав крупную недвижимость в городах декретом ВЦИК от 20 августа 1918 г., советская власть занялась перераспределением жилой площади и наделением ею неимущих слоев населения. Переселение пролетариата из «трущоб» в «барские квартиры» являлось основой жилищной политики большевиков в 1918–1920 годах [57].

В начале 20-х годов в советском государстве был осуществлен переход к нэпу, суть этой политики заключалась в частичном возврате к рыночным механизмам. Определенное экономическое оживление и некоторое упорядочение общественной жизни создали условия для возрождения крупных городов и для восстановления городских хозяйственных систем.

Для решения хозяйственных вопросов на этом этапе было создано управление коммунального хозяйства, которое и взяло на себя функции координатора восстановления хозяйственных объектов в городах. Допускались различные формы собственности на жилье и коммунальные объекты, была восстановлена квартплата за пользование жилищно-коммунальными услугами. В 1926-1928 годах были приняты важные решения по введению обоснованной системы оплаты за жилье и коммунальные услуги, которая являлась сравнительно прогрессивной для того времени, так как учитывала не только количество жилья и потребляемых услуг, но и качественные параметры жилых помещений, а также уровень дохода жителей.

Кроме того, существовало много спорных и не учтенных в законах и положениях случаев (причисление некоторых жильцов к определенной категории плательщиков представляло собой непростую задачу), по которым правления должны были принимать решения [94,95].

Сложность определения квартирной платы заключалась в том, что квартплата в то время взималась дифференцированно, в зависимости от категории плательщика: рабочие, зарегистрированные безработные, члены семей красноармейцев платили по низшей ставке, зато граждане, занятые предпринимательством (нэпманы, торговцы), лица свободного труда (врачи, адвокаты, имеющие частную практику) должны были платить больше. Для определения социального положения жильцов жилищные правления собирали с них справки о месте работы и доходах. Получили развитие децентрализованные системы коммунального управления и жилищные товарищества, что было вполне целесообразным в рамках существующего строя.

Дальнейший переход к жесткой командно-административной системе привел к уничтожению альтернативных формы собственности и хозяйственных укладов. Все материальные и финансовые потоки были сосредоточены на государственном уровне и в руках ведомств. Получили развитие ведомственный жилищный фонд и ведомственные объекты городского хозяйства. Система управления в городском хозяйстве строилась на принципе двойного подчинения: центральным органам власти и местным Советам в лице соответствующих исполкомов городов и районов.

В данной схеме четко прослеживается строгая подчиненность предприятий и организаций жилищно-коммунального хозяйства вышестоящим управленческим звеньям с выделением их ведомственного звена.

Республиканские министерства ЖКХ и соответствующие управления ЖКХ области и города практически не имели права распоряжаться ресурсами. Тарифы на оплату жилищно-коммунальных услуг имели чисто символическое значение и не отражали сущности экономических процессов в данной сфере. Финансирование предприятий городского хозяйства осуществлялось в виде бюджетных дотаций.

После принятия в 1957 году постановления ЦК КПСС о переходе к типовому проектированию и строительству в стране начался строительный бум. Параллельно с ростом городов и городского населения активно развивались системы городского хозяйства, включая содержание и ремонт жилья, водопроводно-канализационное хозяйство, комплекс коммунальной энергетики, благоустройство территории, городской пассажирский транспорт и др. Несмотря на отдельные технические достижения (развитие метрополитена в крупнейших городах страны, мусороперерабатывающее предприятие, дешевый столичный транспорт в городах и т.д.) общий уровень развития систем городского хозяйства и жилищно-коммунального обслуживания населения оставался весьма низким.

К числу наиболее актуальных из них являлись сферы: жилищная, транспортная, водообеспечения и водоотведения, техническое и санитарное содержание территории и ряд других. Все эти проблемы существовали длительное время и носили хронический характер, но их решение в рамках советской системы оказалось невозможным.

Принятые в конце 80-х годов решения в совокупности определили важнейшие направления перестройки в жилищно-коммунальной сфере, но реализация этих документов была затруднена их ориентацией на административную экономику «перестроечного типа», то есть с элементами экономического регулирования, которая вскоре прекратила свое существование.

В начале и середине 90-х годов значительное число организаций водо- и энергоснабжения (наиболее технически оснащенных) активно акционировалось,

затем их подавляющее большинство приобрело статус муниципальных унитарных. Как для развития системы коммунального обслуживания, так и для построения эффективной системы управления и взаимодействия с потребителями крайне необходимо было более широкое использование новых форм организации.

В ЖКХ особенно интенсивно эти процессы начали происходить в рамках реализации постановления Верховного Совета РФ от 27.12.91 г. № 3020-1 «О разграничении государственной собственности на федеральную, государственную, субъектов Российской Федерации и муниципальную собственность». С передачей жилых домов в муниципальную собственность появилась проблема взаимодействия муниципальных органов власти с управляющими компаниями.

В Законе РФ «О приватизации жилищного фонда в РФ», не удалось, к сожалению, всесторонне осмыслить экономическое, социальное и юридическое содержание проблематики жилищной собственности, в особенности это относится к многоквартирным помещениям и инженерному оборудованию зданий. На первом плане была только приватизация, т.е. бесплатная передача жилых помещений, а формирование новых отношений собственности на жилье детально не определялось. Так, гражданам в основном рассказывали об их правах, но забывали сообщить, что когда-то им придется платить налог, исходя из близкой к рыночной оценки их квартир, финансировать капитальный ремонт домов, страховать свое жилище, управлять общедомовым имуществом и др.

Кроме того, возникла проблема, связанная с нежеланием собственников квартир активно включаться в процесс управления домом, как собственника приватизированной квартиры. Это свидетельствует о непонимании того, что люди в процессе приватизации квартиры приобрели, не только право, но и обязанности собственника, что они должны взаимодействовать между собой по поводу эксплуатации и содержания жилого дома по новым принципам самоуправления.

Процесс приватизации жилого фонда шел достаточно энергично, особенно в первые годы после принятия закона. Основной концепции реформы жилищно-коммунального хозяйства являлось переход отрасли ЖКХ в режим самофинансирования путем постепенного роста тарифов для всех слоев населения.

Одним из результатов приватизации в России стало формирование так называемого класса «нищих собственников», граждан не способных оплачивать жилищно-коммунальные услуги. По официальной статистике доля граждан с доходами ниже величины прожиточного минимума в общей численности населения России составляет 13-15% (реально более 30%).

Поэтому возникла необходимость оказания помощи данной категории граждан. Была введена система адресных субсидий лицам, находящимся за чертой бедности. Основным принципом предоставления субсидий является возмещение разницы между нормативным уровнем платежей, связанных с оплатой жилого помещения и коммунальных услуг и максимально допустимым уровнем расходов семьи на оплату этих услуг. Этот уровень исчисляется в процентах от совокупного дохода семьи и утвержден в виде федерального стандарта в размере 22%. Однако эта величина слишком завышена и требует существенной дифференциации в регионах. В Москве, например, эта планка снижена до 10%.

Все остальные категории граждан оплачивают жилищно-коммунальные услуги по установленным тарифам. Можно с полным основанием назвать эти тарифы «льготными», поскольку они покрывают лишь часть затрат коммунальных предприятий. Другая часть расходов предприятий финансируется из бюджетов разных уровней, в подавляющей части – местных. Датирование коммунальных предприятий есть ничто иное, как перераспределение средств в пользу высоко доходных слоев населения, которые наравне со всеми, в этом случае, производят платежи по тарифам.

Например, доля расходов на жилищно-коммунальные услуги в бюджетах обеспеченных семей составляет 1-2%. Разумеется, семьи с высокими доходами и должны расходовать меньшую долю своих средств на жилищные услуги в силу того, что их доходы достаточно высоки. Однако, при такой организации оплаты за коммунальные услуги в обществе возникает социальная несправедливость. Когда у миллионов пенсионеров и людей со средними доходами удельный вес оплаты за жилищно-коммунальные услуги в доходах составляет 25-30%.

Оплата услуг ЖКХ становится для многих россиян в последние годы все более тяжким бременем. При этом наметилась вполне четко проявляющаяся негативная динамика по увеличению задолженностей за предоставленные гражданам жилищные и коммунальные услуги. Ситуация еще более осложняется тем, что тарифы на оказание ЖКУ постоянно растут, соответственно, происходит увеличение счетов, предъявляемых владельцам квартир. Так, федеральные стандарты на оплату жилого помещения и коммунальных услуг, как правило, имеют тенденцию к росту в пределах 12-15% ежегодно.

Несмотря на большое количество, законодательно установленных правил формирования тарифов при производстве и предоставлении услуг ЖКХ, регулирование данной сферы осуществляется со значительными затруднениями, и не всегда является оптимальным.

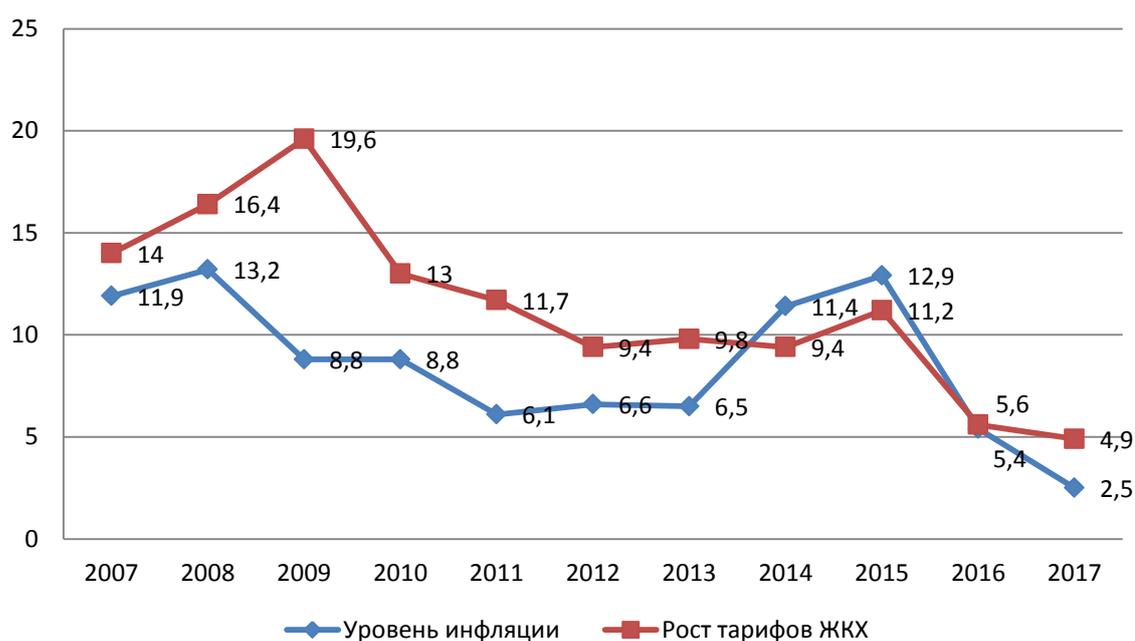


Рисунок 2.1 – Соотношение инфляции и роста тарифов ЖКХ в России

Обобщая проблемы реформирования системы оплаты жилья и коммунальных услуг и перехода отрасли в режим самофинансирования можно сформулировать следующие выводы:

- смешение систем адресных субсидий населению и системы государственных дотаций предприятиям, замедляет переход отрасли ЖКХ в режим самофинансирования;
- необходим пересмотр системы тарифообразования;
- следует обеспечить поэтапное снижение федеральных стандартов в сфере оплаты ЖКУ, прежде всего стандарта максимально допустимой доли собственных расходов граждан на оплату жилого помещения и коммунальных услуг в совокупном доходе семьи (до 10%-15%);
- разработка новой методики порядка предоставления субсидий гражданам при оплате услуг ЖКХ;
- вовлечение в финансирование жилищной сферы средства тех слоев населения, которые могут платить за жилье в полном объеме или по тарифам, которые выше чем действующие сегодня.

Правовое регулирование деятельности сферы жилищно-коммунальных услуг на сегодняшний день осуществляется довольно обширной нормативно-правовой базой:

1 Конституцией РФ, которая закрепляет положения, предусматривающие правовое регулирование жилищных отношений, защиту и охрану участников этих отношений, обеспечение права неприкосновенности жилища;

2 Жилищным Кодексом РФ, который является основным актом, регулирующим отношения, связанные с жилыми помещениями, их использованием, жилищными правами граждан [1];

3 Гражданским Кодексом РФ, регулирующим вопросы владения, пользования, распоряжения жилыми помещениями; заключения договоров социального, коммерческого найма; по обслуживанию, ремонту и т.д. [2];

4 Градостроительным Кодексом РФ, который содержит нормы о градостроительной деятельности, регулирует деятельность по развитию территорий, в том числе городов и иных поселений [3];

5 Земельным Кодексом РФ, регулирующим отношения в сфере использования и оборота земельных ресурсов, в том числе и применительно к объектам ЖКХ [4];

6 Налоговым кодексом РФ, определяющим порядок налогообложения, в том числе и организаций в сфере ЖКХ [5];

7 Кодексом РФ об административных правонарушениях, который предусматривает административную ответственность собственников жилых помещений и руководителей управляющих компаний и других организаций в сфере ЖКХ [6];

8 Уголовным Кодексом РФ, предусматривающим уголовную ответственность собственников жилых помещений и руководителей и сотрудников управляющих компаний и других организаций в сфере ЖКХ [7];

9 Бюджетным Кодексом РФ, который определяет общий и специальный порядок формирования и исполнения бюджетов всех уровней, в том числе по линии целевых бюджетных программ [8];

10 Другими федеральными законами, Постановлениями Правительства РФ, Указами Президента РФ, которые устанавливают общие начала правового регулирования жилищных отношений и связанные с ними иные правоотношения.

Органы местного самоуправления могут также принимать нормативные правовые акты, содержащие нормы, регулирующие жилищные отношения, в пределах своих полномочий. Виды правовых актов органов местного самоуправления, выборных, должностных лиц, полномочия по изданию указанных актов, порядок их принятия и вступления в силу определяются уставом муниципального образования, а также соответствующими законами субъектов Российской Федерации.

Российская практика управления жилищно-коммунальным хозяйством показывает, что как на федеральном, так и на региональном уровнях государственной власти отсутствуют последовательные и координированные меры по реализации новой модели экономических взаимоотношений. Обращает на себя внимание отсутствие ряда необходимых норм в новом законодательстве, в том числе норм, регулирующих порядок организации управления в сфере ЖКХ, обеспечивающих нормативно-правовое сопровождение реформы, механизм ее реализации.

Несмотря на некоторые положительные аспекты реформирования, до сих пор не принят закон о жилищно-коммунальном хозяйстве, затягивается утверждение новых правил предоставления жилищно-коммунальных услуг, регламентирующих права, обязанности и ответственность субъектов хозяйствования, органов управления и потребителей услуг.

Если кратко сформулировать наиболее серьезные проблемы управления жилищным фондом, то они сводятся к следующим:

- в ряде законодательных документов отражаются отдельные регламентированные вопросы системы управления ЖКХ, но отсутствует целостная система управления;

- разделение функций заказчика и подрядчика пока экономически не обоснована, хотя дает возможность формировать рынок услуг в жилищно-коммунальной сфере обслуживания;

- смешение систем адресных субсидий населению и системы государственных дотаций предприятиям, замедляет переход отрасли ЖКУ в режим самофинансирования.

Жилищно-коммунальное хозяйство является социально-ориентированной сферой, поэтому улучшение ее деятельности является задачей государства, нацеленной на реализацию конституционных прав граждан РФ. Хотя государство и осуществляет определенные меры по улучшению ситуации в ЖКХ однако обеспечение нормативного качества жилищно-коммунальных услуг и нормативной надежности систем коммунальной инфраструктуры, оптимизация затрат на производство коммунальных ресурсов и затрат по эксплуатации жилищного фонда – на сегодняшний день еще не достигнуты.

2.2 Сущностные характеристики понятия «качество управления»

В современных условиях возникает острая необходимость в формировании новой системы взглядов на управление жилищно-коммунальными услугами (ЖКУ), поскольку прежние принципы и методы управления не дают желаемого результата.

Необходима такая система управления, которая была бы основана на предвидении изменений и принятии гибких, неординарных решений. Считаем, что в основе проблем, присущих жилищно-коммунальной сфере, лежит несовершенство управления как на федеральном, региональном, муниципальном уровнях, так и на уровне предприятий.

Наиболее важной отличительной чертой современного периода является отход от управления функционированием и переход к управлению развитием жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ).

Категория «развитие» концептуально отличается от категории «функционирование», если рассматривать ее применительно к общественным отношениям. Так, В.Н Лавриненко под функционированием общества понимает «происходящие в нем обратимые изменения, связанные с его повседневной деятельностью в рамках сложившихся структур и отношений» [111]. В связи с этим, управление функционированием оправдывает себя только в незначительно меняющихся внешних условиях. Особенность управления функционированием ЖКХ в том, что оно ориентировано, главным образом, на использование традиционных факторов производства и методов администрирования (рисунок 2.1).

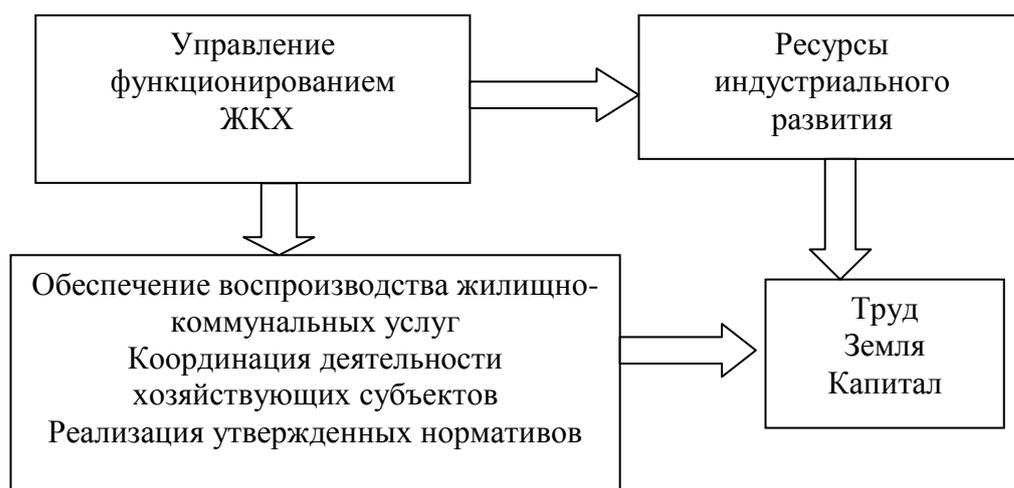


Рисунок 2.1 – Управление функционированием жилищно-коммунального хозяйства

Например, деятельность региональной власти при управлении функционированием ЖКХ связана, в основном, с регулирующей и контролирующей функциями по исполнению федеральных и региональных законов, соблюдением хозяйствующими субъектами налоговой, финансовой, кредитной политики и т. д.

Развитие как категория, с точки зрения философского понимания, означает «закономерное, качественное изменение материальных и идеальных объектов, характеризующееся как необратимое и направленное» [125].

Если для процессов функционирования характерны, главным образом, обратимые изменения (т.е. цикличное воспроизведение постоянной системы связей и отношений), то для процессов развития характерны необратимые изменения. Развитие всегда имеет направленность, определенную целью или системой целей. Если направленность положительная, социально полезная, то можно говорить о прогрессе, если отрицательная, то это – деградация.

Таким образом, в результате развития, т.е. необратимых изменений, целевой направленности и закономерностей возникает новое качество, новое состояние системы, которое выступает как изменение его состава и структуры.

Поскольку ЖКХ представляет собой открытую систему, встроенную во внешний мир и имеющую четкую целевую направленность, то наиболее важной отличительной чертой становится переход от процесса его функционирования к процессу развития. Основным признаком развития ЖКХ является его социальная ориентация, то есть оценка влияния вектора и количественных параметров ситуаций, прежде всего, на уровень и качество жизни населения.

Основными ресурсами развития ЖКХ должны выступать достижения науки, новые подходы к управлению, информационные технологии, образование и др. (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Управление развитием жилищно-коммунального хозяйства

В связи с этим должно меняться качество всей управленческой деятельности, которое в большей степени будет направлено на использование новых технологий, механизмов, методов и инструментов. В настоящее время назрела необходимость повышения качества управления на российских предприятиях, в том числе и в сфере ЖКХ. Именно повышение качества управления позволит в полной мере удовлетворять потребности населения в жилищно-коммунальных услугах.

Качество управления субъекта – сложное, универсальное понятие. В современной теории управления отсутствует общепринятое его определение. Поэтому оно нуждается в дальнейшем теоретическом обосновании.

Категория «качество» традиционно используется применительно к продукции, работам, услугам, поскольку отображает совокупность существенных свойств, характеризующих определенность предмета, в силу которых он является данным, а не иным, качество — это совокупность свойств или характеристик продукции или услуг, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Когда речь идет о качестве продукции (работ, услуг) имеется в виду комплекс ее потребительских свойств, каждое из которых поддается физическому измерению, либо устанавливается путем сравнения. Поэтому качество любого объекта определяется путем сравнения его свойств со свойствами,

присущими образцу (эталону): чем ближе эти свойства к эталону, тем выше качество.

Рассмотрение категории «качество», применительно к управлению, имеет некоторые сложности, которые определяются специфическими особенностями управления:

- умственным трудом, который состоит из административно-организационной, информационно-технической, аналитической и конструктивной видов деятельности;

- предметом труда, в качестве которого выступает информация;

- участие в создании материальных благ и оказании услуг опосредованно, через труд других работников;

- результатом труда выступает продукт в виде управленческого решения.

Особенность данного продукта в том, что он выполняется в виде решений, постановлений, планов, программ, нормативов и др. Сам по себе он не удовлетворяет конечные потребности людей. Лишь, будучи перенесенным на объект управления, побудив его к действию нужным для субъекта образом, приводит к созданию продукта, качество которого удовлетворяет потребности людей.

Исследования показывают, что обычно при определении качества управления многие авторы оперируют достигнутыми результатами деятельности предприятия. Поэтому в публикациях часто качество управления отождествляется с результативностью и эффективностью деятельности. Например, Б.А. Райзберг пишет, что «судить о качестве управления следует лишь на основе оценки работы объекта управления, которое, в свою очередь, определяется качеством продукта (услуги) его деятельности. При этом возникает целая цепь причинно-следственных связей: качество управления – качество функционирования объекта управления – качество продукта, создаваемого объектом управления»[100]. Далее автор отмечает, что бесспорно качество выпускаемой продукции, работ и услуг свидетельствует о хорошем управлении, но не может быть признано единственно допустимым.

Данный подход характерен и для других авторов. Так, В.М. Колпаков отмечает, что качество управления – это состояние и мера; состояние потенциала

управления и мера его использования, отраженные в результатах (в том числе и рыночных) деятельности предприятия и его составляющих [60].

Винокуров В.А. подчеркивает, что с экономической точки зрения рассматривать качество управления предприятием вне системы отношений производства, реализации и потребления продукции невозможно. Поэтому качество управления всегда связано с такими базовыми понятиями, как рыночные результаты деятельности и управленческий потенциал. Должного качества управления нельзя достичь без знания сфер ключевой компетентности (областей деятельности, где предприятие имеет или может получить конкурентные преимущества) и умения воплотить эти знания в результаты: объем продаж, прибыль, рентабельность. Далее автор отмечает, что управление можно рассматривать как функцию многочисленных и разнообразных внутренних факторов: профессионализм менеджеров, эффективность коммуникаций, система принятия управленческих решений, оснащенность современными техническими средствами [28, 29].

Плущевский М. отмечает, что качество управления отражается в способности управления генерировать и реализовывать конкурентные преимущества. Разнообразие факторов качества управления обуславливает разнообразие источников и природу конкурентных преимуществ предприятия и обстоятельств их реализации [85].

Свиткин М. определяет качество управления как совокупность свойств, присущих управлению и определяющих его состояние, возможность создавать надлежащие условия путем выбора, интегрирования и комбинирования факторов внутренней и внешней среды для обеспечения требуемой конкурентоспособности предприятия [106].

Проведенный анализ позволил сделать следующие выводы. Качество управления:

- определяет режимы функционирования предприятия в границах его возможностей и эффективности протекающих процессов;
- выступает главным условием, определяющим текущее состояние и перспективы развития предприятия;

– выражается в степени достижения целевой функции и зависит от удовлетворения общественных потребностей.

Авторское определение качества управления заключается в следующем: *совокупность характеристик элементов системы управления, обеспечивающая функционирование и развитие объекта с целью удовлетворения запросов потребителя.* Отличительными особенностями данного определения являются следующие моменты:

– управление рассматривается как система, и его качество определяется качеством элементов данной системы;

– управление считается качественным, если обеспечивает не только функционирование, но и развитие объекта;

– качество управления определяется мерой удовлетворения потребностей клиентов.

В западной научной литературе также нет единого мнения о признаках, характеризующих качество управления. В современных условиях ведущие консультационные и рейтинговые организации обычно оценивают его в соответствии с так называемой концепцией 7С. Она была разработана в 80-е годы XX века в консультационной фирме «McKinsey». Ее авторы – американские ученые-экономисты Т. Питерс и Р. Уотерман, которые написали известную книгу «В поисках эффективного управления» [84].

Эта модель не просто систематизировала традиционные взгляды на структуру, управление, разделение власти, отношение к внедрению перемен, конфликты и другие общие организационные проблемы. Она указала на взаимосвязь, которая существует между производственными процессами и теми, кто их осуществляет.

Схематическое изображение концепции представлено на рисунке 2.3

Ключевыми элементами концепции 7С являются:

– стратегия, под которой подразумеваются планы и направления действия, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей;



Рисунок 2.3 – Схема «7С» компании «МакКинси» [84]

- структура или внутренняя композиция организации, отражающая ее разделение на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений в распределении власти между собой;
- системы или процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации;
- состав работников, который представляет собой важные группы кадров, существующие в организации, охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т.п.;
- стиль или способ, каким руководители управляют организацией, сюда же относится организационная структура;
- сумма навыков, которая определяет отличительные возможности ключевых фигур в организации;
- совместные ценности, под которыми подразумеваются смысл и содержание основных направлений деятельности организации [84].

В соответствии с данной концепцией, эффективно функционировать и развиваться могут только те организации, в которых гармонично сочетаются все семь элементов.

Преимущества концепции в том, что она рассматривает управление с позиций системного подхода и меняет традиционные взгляды на такие вопросы, как

структура, управление персоналом, разделение власти, отношение к переменам, рабочие конфликты и прочие общие организационные проблемы. Концепция 7С больше внимания обращает на организационную культуру и различные формы демократизации, которые предоставляют возможность рядовым работникам участвовать в процессе распределения прибыли и осуществлении управленческих функций.

Системный подход к управлению рассматривается и в трудах российских ученых. Так, Д. Хан пишет, что «подход к управлению предприятием с точки зрения теории систем позволяет, прежде всего, дать характеристику принципиальной модели предприятия, под которым понимается целеориентированный центр действий, где люди ставят определенные цели и производят для их достижения действия с объектами, используя для этого материальный потенциал предприятия» [125].

В работе Глущенко В.В., Глущенко И.И. под системой управления понимается такая система, которая предназначена для воздействия на объект управления. При этом переводит этот объект в желаемое состояние, придавая его параметрам и процессам определенные количественные или качественные значения, при этом являясь конкретным аппаратурным, нормативным, функциональным вариантами реализации технологий для решения конкретной проблемы управления [35].

При системном подходе управление рассматривается как определенное множество элементов, взаимосвязь которых обуславливает его целостные свойства. На рисунке 2.4 представлены основные элементы системы управления.

Таким образом, рассмотрение качества управления с позиций системного подхода предусматривает выявление определенных связей и соответствий между всеми элементами системы управления.



Рисунок 2.4 – Основные элементы системы управления

Кроме того, ученые Т. Питерс и Р. Уотерман, изучив сорок три наиболее успешные компании (3M, P&G, Boeing, HP, IBM и др.), выявили девять качеств управления, которые наиболее всего влияют на деятельность фирмы (таблица 2.1). По мнению японского специалиста по менеджменту Хидеки Иосихары, существует шесть характерных признаков качественного управления. Автор книги «IBM: управление в самой преуспевающей корпорации в мире» Дэвид Мерсер сформулировал принципы, обеспечивающие эффективную деятельность компании, основу которых составляют принципы управления. Интересен опыт компании Dell Computer в достижении успешного управления (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Признаки качественного управления в работах различных авторов

Авторы	Признаки
Т. Питерс и Р. Уотерман [84]	<ol style="list-style-type: none"> 1 Клиентоориентированный подход; 2 Ориентация на активные действия, борьба с бюрократизмом; 3 Поддержка лидеров и новаторов из числа своих сотрудников; 4 Люди как фактор продуктивности (именно рядовые сотрудники являются источником повышения эффективности деятельности); 5 Ориентация на ценности (достижения фирмы в большей степени зависят от ее фундаментальной философии, нежели от технологии, организационной структуры, инноваций); 6 Управляй тем, в чем хорошо разбираешься; 7 Простота организационных структур, немногочисленный управленческий персонал; 8 Сочетание гибкости и жесткости (централизации и децентрализации); 9 Одновременное наличие дисциплины и свободы.
Хидеки Иосихара [51]	<ol style="list-style-type: none"> 1 Гарантия занятости и создания обстановки доверительности; 2 Гласность и ценности корпорации; 3 Управление, основанное на информации; 4 Управление, ориентированное на качество; 5 Постоянное присутствие руководства на производстве; 6 Поддержание чистоты и порядка.
Девид Мерсер [74]	<ol style="list-style-type: none"> 1 Пожизненная занятость; 2 Этика и сильная корпоративная культура, в основе которых лежат ценности, разделяемые высшим руководством и сотрудниками; 3 Личное участие работников в принятии самых важных решений; 4 Неявный контроль с помощью использования контрольных цифр; 5 Передача максимального количества полномочий от руководителя к подчиненным на всех уровнях управления; 6 Делегирование максимальной ответственности на низшие уровни управления; 7 Бригадный стиль работы; 8 Приглашение на работу специалистов высшей квалификации; 9 Подготовка топ-менеджеров из числа собственных сотрудников; 10 Поощрение разногласий (право на собственную точку зрения формально записывается в процедурных правилах); 11 Развитие горизонтальных связей; 12 Институциональные перемены

Продолжение таблицы 2.1

1	2
Компания Dell Computer [120]	1 Отсутствие иерархической структуры; 2 Гибкая постановка задач; 3 Управление, основанное на реальных фактах; 4 Подбор работников с новаторским мышлением; 5 Мотивация, ориентированная не на индивидуальных работников, а бригады; 6 Система поощрения зависимая от состояния компании; 7 Поощрение увеличения акционеров из числа сотрудников; 8 Тесное общение с сотрудниками
Источник: составлено автором	

При изучении мирового опыта управления предприятиями и организациями следует обратить внимание на страны, которые являются лидерами мировой экономики. К ним, в первую очередь, относятся Япония, США и Германия, модели управления предприятиями в этих странах имеют кардинальные отличия (таблица.2.2). В японской модели управления организация не должна иметь официальной или формальной организационной структуры. Система пожизненного найма и продвижения работников в зависимости от выслуги лет и возраста, организация групповой работы, оплата труда с учетом возраста, вклада в рационализацию, система непрерывного обучения, коллективный контроль – вот основные характеристики данной модели.

Таблица 2.2 – Японская и американская модели менеджмента [139]

Японская модель менеджмента	Американская модель менеджмента
1	2
1 Принятие управленческого решения коллективно	1 Индивидуальный характер принятия решений
2 Коллективная ответственность	2 Индивидуальная ответственность
3 Нестандартная гибкая структура	3 Формализованная структура управления
4 Коллективный контроль	4 Индивидуальный контроль руководителя
5 Ориентация управления на группу	5 Ориентация управления на личность
6 Неформальные отношения с подчиненными	6 Формальные отношения с подчиненными

Продолжение таблицы 2.2

1	2
7 Подготовка руководителей универсального типа	7 Подготовка узкоспециализированных руководителей
8 Долгосрочная занятость руководителей в фирме	8 Найм на работу на короткий срок
9 Главное качество руководителя – профессионализм и инициатива	9 Главное качество руководителя – профессионализм и инициатива
10 Продвижение по службе по старшинству и стажу работы	10 Продвижение обуславливается личными результатами
11 Оценка управления по коллективному результату	11 Оценка управления по индивидуальному результату

В американской модели организационная структура строится по функциональному принципу (с четким разделением аппарата управления по службам). Решающее значение имеют контроль всех видов деятельности, учет индивидуальных особенностей работников и компетентности управленцев.

Значительно от японского и американского управления отличается немецкая модель менеджмента. Для немецких менеджеров типично высшее техническое образование. Примерно 2/3 топ-менеджеров имеют такое образование, а половина из них – докторские степени (в немецкой научно-образовательной квалификации) в области права, экономики и технических наук. Вследствие высокого уровня технического образования управленцы в меньшей степени отдалены от производственно-технологического процесса. Огромную роль в немецком управлении играют профессионализм и компетентность менеджеров. Особое внимание немецкие менеджеры придают детальному описанию трудовых функций и процедур. Относительно высокой является степень формализации управленческой деятельности в виде инструкции, правил, обязанностей и т.п.

Проведенный анализ литературных источников позволил сделать вывод, что в современных условиях управление в крупных успешных западных компаниях основано на:

– школе количественного подхода, дающей возможность осуществлять количественный анализ проблем управления, использовать математические методы

моделирования процессов управления, обеспечить принятие управленческого решения на основе сравнения и выбора альтернатив;

- школе человеческих отношений, способствующей созданию приемов и принципов управления межличностными отношениями в целях повышения производительности труда работников;

- школе поведенческих наук, позволяющей раскрыть производственный и творческий потенциалы работников, вскрыть закономерности поведения человека. Данная школа позволяет включить в теорию управления достижения психологии и социологии.

В российской научной литературе по менеджменту отмечается, что качество управления определяется следующими основными параметрами (таблица 2.3).

Исследования показывают, что в отличие от запада качество управления в России находится на крайне низком уровне.

Таблица 2.3 – Основные параметры качества управления в российских изданиях [136]

Параметры	Содержание
1	2
1 Скорость принятия решений	Медленное принятие решений ведет к запаздыванию желательных действий, что приводит к определенным потерям (партнеров, контрактов, ресурсов и т.п.)
2 Обоснованность решений	Взвешенный, обоснованный и рациональный выбор альтернативы
3 Реальное делегирование полномочий	Делегирование значительной доли полномочий на нижние уровни иерархии является основным процессом, посредством которого руководители устанавливают формальные взаимоотношения людей в организации
4 Контроль выполнения решений	Руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение
5 Система поощрений и наказаний	Создание внутреннего побуждения работников к действиям

Продолжение таблицы 2.3

6 Проходимость информации «вниз»	Качество и количество информации, передаваемой по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие, определяет эффективность выполнения заданий руководства на всех уровнях иерархии. Так подчиненным уровням системы управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п.
7 Проходимость информации «вверх»	Коммуникации по восходящей. Представляют собой обратную связь, выполняющую функцию оповещения «верха» о том, что делается на низших уровнях. Так руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел
8 Кадровая политика	Система правил и норм, сложившихся в организационной системе и направленных на обеспечение гармоничного и эффективного включения сотрудников в жизнь организации
9 Качество планирования деятельности	Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организационной системы и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей
10 Лидерство	Восприятие персоналом высшего руководителя как лидера, за которым стоит идти; способность руководителя увлечь за собой трудовой коллектив в направлении достижения целей организации

Автор выделил следующие отрицательные признаки, характеризующие управление на российских предприятиях в современный период:

- преобладание авторитарного стиля управления;
- слабое делегирование полномочий и ответственности низшим звеньям управления;
- сильная бюрократия;
- подавление инициативы подчиненных;
- стремление менеджмента контролировать весь бизнес;
- низкий уровень профессионализма высших управленцев;
- отсутствие гибкости в принятии управленческих решений;
- плохая мотивация работников;
- отсутствие корпоративной культуры и этики;

- низкий уровень автоматизации при принятии управленческих решений;
- решающая роль личных связей при назначении на высокую управленческую должность.

В условиях становления рыночных отношений в России, когда руководителям разных уровней приходится постигать азы рынка, большое значение имеет изучение западной теории и практики управления. Задача российских руководителей заключается не в механическом перенесении опыта западного менеджмента, а в творческом поиске новых решений, практическом применении менеджмента в российских условиях.

2.3 Институциональные изменения как предпосылки повышения качества управления в жилищно-коммунальном хозяйстве

Жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ) – одна из важнейших отраслей экономики, представляющая собой многоотраслевое хозяйство, в котором переплетаются все социально-экономические отношения по жизнеобеспечению населения и удовлетворению потребностей производственных отраслей и сферы услуг. ЖКХ формирует самый большой рынок услуг, масштабную сферу для привлечения инвестиций и создание условий для повышения качества жизни населения.

Основу жилищно-коммунального хозяйства составляет жилищный фонд. Жилищный фонд – совокупность всех жилых помещений, находящихся на территории Российской Федерации. В него включаются все жилые помещения, независимо от форм собственности, включая жилые дома (общежития, гостиницы, приюты, дома маневренного фонда, специальные дома для одиноких престарелых, дома интернаты для инвалидов, ветеранов и др.), а также квартиры и служебные жилые помещения в других строениях, пригодных для проживания.

Особенностью жилого фонда в России является то, что он находится в различных формах собственности: частной, государственной и муниципальной (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Структура жилищного фонда РФ по формам собственности (на конец года) [99]

Показатели	в процентах				
	2000 г.	2005 г.	2010 г .	2014 г.	2017 г.
Жилой фонд, в том числе:	100	100	100	100	100
государственный	6,3	6,4	4,3	3,4	3,2
муниципальный	26,5	16,5	9,9	6,7	5,7
частный, из него в собственности граждан	65,3	77,1	85,6	86,3	90,3
	58,2	73,8	82,2	82,7	87,1
другой	1,9	1,0	0,2	0,7	0,4

В результате экономических преобразований за последние годы изменилась структура жилищного фонда по форме собственности. Так, удельный вес частного жилого фонда увеличился по сравнению к 2017 году в сравнении с 1994 годом с 33% до 90,3%.

Наличие у объекта недвижимости нескольких собственников вносит в управление жилищным фондом определенные особенности. Поскольку в настоящее время большая доля приходится на частную собственность, то особую значимость приобретает управление многоквартирными домами с приватизированным жильем. Данное управление должно обеспечить благоприятные и безопасные условия проживания граждан, надлежащее содержание общего имущества, решение вопросов пользования указанным имуществом, а также предоставление иных жилищных и коммунальных услуг гражданам.

Следует отметить, что в Жилищном кодексе не содержится понятие «управление жилищным фондом» и не прописаны обязанности государства, связанные с таким управлением. Законодатели ввели понятие «управление многоквартирным домом», осуществление которого возложено на собственников помещений. Отсутствие ответственности со стороны государственных органов является недопустимым, так как жилищная сфера – это социальный институт, который обеспечивает качество жизни населения. Считаем, что необходимо в законе

определить зону ответственности органов власти за качество управления жилищным фондом страны и отдельных территорий.

За годы реформ в ЖКХ произошли значительные институциональные преобразования, связанные с изменением институтов собственности и управления. Однако, несмотря на проводимые реформы в ЖКХ ожидаемые результаты пока не достигнуты. Так, продолжают сохраняться следующие негативные тенденции: накопление неплатежей со стороны потребителей за услуги, увеличение теневого оборота денежных средств, неэффективная работа управляющих организаций, слабый контроль за деятельностью предприятий, несовершенное ценообразование, усиление власти монополистов и др.

Сложность процессов трансформации в ЖКХ, ряд исследователей объясняют несовершенством созданных институтов, которые и являются причиной негативных последствий проводимых реформ. А.Г. Ясин отмечает, что, проанализировав опыт российских реформ, были определены причины трудностей культивирования институциональных изменений [138]:

– для успеха реформы в условиях перехода к рыночной экономике *недостаточно принять формальную норму, закон*, требуется обеспечить изменение неформальных норм, стереотипов поведения экономических агентов;

– необходима *последовательность позитивных прецедентов*, создаваемых, прежде всего властью (негативные прецеденты, особенно идущие сверху, отбрасывают назад, создают ощущение того, что нововведения нежизненны и лучше держаться привычных схем);

– *нужна комплементарность институтов*, то есть комплексность реформ: нельзя допускать того, чтобы изменение одних институтов наталкивалось на препятствия со стороны других, во всяком случае, на длительные сроки. Если такие препятствия возникают, они должны устраняться реформированием смежных областей;

– приходится *преодолевать барьер большинства (распространенности нормы)*: сила институтов в том, что их придерживается большинство, а новые

институты поначалу поддерживаются немногими. Найти способ преодолеть барьер большинства – дело изобретательности реформаторов;

– бывает, что реформы не усваиваются, а напротив, отторгаются или извращаются, поэтому желаемые результаты не достигаются. Происходит это чаще всего из-за того, что определенные выше требования не выполняются, вследствие чего *образуются институциональные ловушки*.

Институциональная ловушка – это неэффективный общественный институт, препятствующий нормальному течению того или иного социально-экономического процесса. Одно из наиболее серьезных последствий «институциональных ловушек» заключается в том, что хотя они смягчают отрицательные краткосрочные последствия неподготовленных, слишком быстрых преобразований, в то же время они препятствуют долгосрочному экономическому росту. Для России происхождение ловушек обусловлено часто с несовместимостью «импортируемых» институтов с традиционной ментальностью или привычками населения.

Например, приватизация квартир по закону 1991 года без решения вопроса об ответственности новых собственников за содержание и ремонт домов – типичные нарушения комплементарности институтов. Проблему формально решил только новый Жилищный кодекс, принятый через 13 лет и тут же встретил сопротивление на пути от формальной нормы к неформальной реализации.

Приватизация квартир без домов, как считает Е.Г. Ясин – это нарушение внутренней комплементарности. Требование уплаты населением 100% стоимости ЖКУ без соответствующих изменений в политике доходов – нарушение внешней комплементарности. Тем, у кого расходы на ЖКУ превышают 22% семейного бюджета, выплачивается жилищная субсидия. Но вскоре выяснилось, что, если бюджет платит субсидии всем, кому положено, и в полном размере, его расходы могут оказаться не меньше, чем объемы дотаций, ради ликвидации которых и стремимся к 100-процентной оплате. [138].

Таблица 2.5 – Субсидии на оплату жилого помещения и коммунальных услуг, предоставленные гражданам РФ

Годы	Число семей, получивших субсидии		Общая сумма начисленных субсидий, млрд. руб.	Среднемесячный размер субсидий на семью, руб.
	млн.	в процентах от общего числа семей		
2000	3,21	7,1	3,08	80
2005	6,06	11,9	40,0	550
2010	3,76	7,3	55,7	896
2014	3,39	6,1	59,7	1157
2016	3,35	6,0	62,7	1241

Источник: рассчитано и составлено автором [99]

Как видно из данных таблицы 2.5, за последние 20 лет общая сумма начисленных субсидий постоянно увеличивается. Так, в 2016 году субсидии по сравнению с 2010 годом увеличились на 12,5%.

Таким образом, несовершенство институциональных изменений отрицательно сказывается на развитии ЖКХ.

Одной из основных задач при реформировании ЖКХ являлось создание института эффективных собственников. Считалось, что приватизация более 80% жилого фонда обеспечить автоматически создание эффективного собственника, принимающего на себя всю ответственность за содержание, эксплуатацию и ремонт жилья. Однако, как показывает практика, данная задача оказалась одной из самых сложных. Причина, по мнению ряда авторов (А.Г. Зельднера, В.С. Осипова, С.В. Козловой, О.М. Грибановой) заключается в создании неэффективной формы собственности, не поддающейся реформированию и постоянно самовоспроизводящейся, которую авторы отнесли к институциональной ловушке в ЖКХ [55].

По мнению А.Г. Зельднера, в отличие от принятого в мировом сообществе правила для объектов жилой недвижимости «один объект – один владелец», в России сформировалась новая форма собственности частно-коллективная. Так, в многоквартирных домах квартира находится в частной собственности, а элементы

благоустройства (лифты, вывоз мусора, охрана, содержание коммуникаций) – в общем пользовании. И отсюда возникает необходимость либо соглашений и сотрудничества между собственниками, либо принуждения к исполнению общих обязательств. Такой вид собственности является не эффективным и не имеет прецедентов в мировой практике.

Последствия сложившегося положения выражаются в несовпадении личного и общественного интереса, что приводит к возникновению *проблемы коллективных действий*. В данном случае суть этой проблемы состоит в том, что содержание жилищной инфраструктуры, находящейся в коллективной собственности владельцев квартир, требует, во-первых, материальных затрат и, во-вторых, затрат времени и усилий на участие в обсуждении проблем жилого дома, принятии коллективных решений и контроле их исполнения.

Формирование института эффективных собственников проходило через создание ТСЖ. Как показывает практика, самой большой проблемой в работе ТСЖ оказался организационный аспект. Каким бы высоким не было самосознание собственника собрать на общее собрание 100, 200, 300 человек задача невыполнимая. Жилищный кодекс РФ, принятый в 2005 году определил возможность заочного участия в общих собраниях. Однако и этот механизм на практике с трудом исполняется. Собственники помещений в многоквартирных домах, несмотря на обязанность, возложенную на них Жилищным кодексом, заняли сегодня весьма сдержанную позицию относительно своего участия в управлении домом.

Данную ситуацию можно объяснить рядом причин. Во-первых, существует значительное социально-имущественное неравенство среди собственников многоквартирного дома, что негативно сказывается на выработке согласованных решений.

Во-вторых, непониманием собственниками жилья своей роли в процессе управления совместным имуществом многоквартирного дома.

В-третьих, собственники жилья по мнению российских законодателей, должны овладеть многими специальностями: быть юристами, инженерами,

экономистами, бухгалтерами, управленцами, электриками, нормировщиками и др. Потому что, только имея специальные знания можно профессионально оценить деятельность управляющей организации.

В-четвертых, коллективная собственность функционально более сложная, чем частная форма собственности, поскольку она опирается на определенный уровень солидарности совладельцев. Однако коллективная собственность не может управляться коллективом, как правило, функцию распорядителя должен взять на себя управляющий орган.

Следует отметить, что и институт управления ЖКХ в настоящее время несовершенен. Это связано с тем, что в последнее двадцатилетие институциональные преобразования были направлены на осуществление административных реформ, совершенствования жилищного законодательства, реформирования естественных монополистов, модернизацию коммунального хозяйства, совершенствования финансово-бюджетной системы. Формирование института управления ЖКХ шло, в основном, за счет заимствования механизмов управления, используемых в развитых странах, без учета специфики России и менталитета населения.

Термин институт управления относится к числу достаточно новых понятий в научной и практической деятельности. Данный институт, с одной стороны, можно трактовать как совокупность норм, правил, которые необходимо соблюдать в определенной области общественных отношений, а с другой, как органы, осуществляющие определенный вид деятельности.

В соответствии со статьей 161 «Выбор способа управления многоквартирным домом» Жилищного кодекса Российской Федерации собственники помещений в многоквартирном доме обязаны выбрать один из способов управления многоквартирным домом:

- 1) непосредственное управление собственниками помещений в многоквартирном доме;
- 2) управление товариществом собственников жилья либо жилищным кооперативом, или иным специализированным потребительским кооперативом;

3) управление управляющей организацией.

Сложившиеся способы управления ЖКХ имеют как плюсы, так и минусы. Так, непосредственное управление может использоваться только в тех домах, где количество квартир составляет не более тридцати.

Способ самоуправления предусматривает управление многоквартирным домом товариществом собственников жилья либо жилищным кооперативом. При данном способе возникают большие сложности при организации процесса управления. Во-первых, это связано с тем, что высшим органом управления является общее собрание собственников жилья, где принимаются важные решения. Если собственников много, то невозможно пребывать постоянно в состоянии общего собрания как органа управления, поэтому большинство собственников согласны оплачивать эту работу профессиональным управленцам.

Во-вторых, проблема заключается в выборе профессионального управленца. Для профессионального осуществления функции управления необходимо иметь теоретические, специальные и практические знания, что особенно важно для ЖКХ, так как речь идет об ответственности за безопасность жизни людей.

Профессиональных управленцев в ЖКХ в настоящее время очень мало, поэтому в управление приходят люди, имеющие смутные представления о работе в данной области. Возможность привлечение специалиста со стороны также минимальная, так как жильцы одного дома не могут обеспечить достойный уровень заработной платы председателю ТСЖ.

На наш взгляд, наилучшим способом управления многоквартирным домом выступает управляющая организация. Однако при организации данного способа управления в законодательстве допущены некоторые институциональные ошибки.

Во-первых, необходимы уточнения некоторых понятий. Так, в настоящее время на практике управляющие организации в ЖКХ названы как управляющие компании. В России законодательно понятие «управляющая компания» определено только для целей управления имуществом в инвестиционных фондах, кредитных и др. компаниях. В Жилищном кодексе организация по управлению МКД носит название «управляющая организация». Однако данный документ не поясняет, что

понимать под управляющей организацией и правомочно ли признавать ее коммерческой организацией. Возникновение институциональной ловушки привело к тому, что управляющие компании в ЖКХ были признаны коммерческими организациями. В связи с этим, они регистрируются в формах публичного акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью в соответствии с частью первой Гражданского кодекса РФ.

Считаем, что признание управляющих компаний в ЖКХ коммерческими организациями является неправомерным. Мы исходим из определения коммерческой организации – это юридическое лицо, деятельность которого направлена на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг. Данными видами деятельности управляющие компании не занимаются.

Под управляющей организацией жилищно-коммунального хозяйства автор предлагает понимать организацию, выполняющую функции по обеспечению собственников и нанимателей помещений в многоквартирном доме жилищными и коммунальными услугами на возмездной основе, в том числе посреднические функции по взаимодействию с ресурсоснабжающими организациями.

Таким образом, с организационной точки зрения, управляющие организации являются посредниками между множеством собственников жилого дома и лицами, оказывающими услуги. С экономической точки зрения, управляющие организации осуществляют аккумуляцию денежных средств собственников МКД и организуют управление денежными потоками.

В связи с этим, требуется уточнить, имеются ли у управляющей компании источники получения прибыли и может ли она заниматься предпринимательской деятельностью. В Постановлении Правительства РФ №354 сказано по поводу ценообразования на коммунальные услуги, что управляющая организация приобретает ресурс по тарифам, установленным в соответствии с законодательством РФ. Далее при «агентировании» управляющая организация получает от поставщика коммунальные услуги по всему дому, собирает с населения плату, которая формируется по тарифу поставщика и отдает эти средства поставщику. То есть,

управляющая организация выступает как посредник, а не производитель услуг и от данного вида деятельности никакого дохода не получает.

Одним из источников дохода недобросовестных управляющих организаций является сдача в аренду нежилых помещений, к которым в доме, в том числе, относятся подвалы и чердаки, а также размещение рекламы на фасаде здания. Статья 36 ЖК РФ «Право собственности на общее имущество собственников помещений в многоквартирном доме» и глава 1 постановления Правительства РФ № 491 от 13.08.2006 г. определяют данные элементы многоквартирного дома как общее имущество собственников многоквартирного дома [1].

Таким образом, фасад и все нежилые помещения (которые не в собственности) расположенные в многоквартирном доме являются общим имуществом собственников многоквартирного дома, соответственно все средства, поступающие от сдачи в аренду общего имущества, обязаны сохраняться на лицевом счёте дома и в последующем должны направляться на цели по решению собственников дома. Необходимо понимать различие между техническими помещениями, которые могут быть в подвале и на чердаке и непосредственно самим подвальным помещением и чердаком, которые не имеют специального назначения. Так технические помещения предназначены для размещения в них инженерного оборудования и коммуникаций, в то время как просто пустующее подвальное или чердачное помещение может использоваться по иному назначению, например, сдача в аренду под склад или магазин. Считаем, что необходимо *на законодательном уровне запретить использование технических помещений в коммерческих целях*. Эти помещения являются конструктивными частями дома, имеют соответствующее предназначение в техническом паспорте и использование их в других целях недопустимо.

В литературе описывается такой источник получения дохода управляющей организацией как внедрение новых технологий. В данном случае прибыль получают организации, привлеченные для выполнения работ. Для собственников дома – это дополнительные затраты, которые в будущем должны привести к снижению тарифов, а управляющая организация выступает как посредник финансового потока.

Дискуссионным является вопрос «считать ли экономию издержек по сравнению со стоимостью, заложенной в тарифах доходом управляющей организации», точка зрения автора отрицательная. Считаем, что это денежные средства собственников МКД, а не доход управляющей организации.

Единственным источником получения дохода для управляющей организации является оказание дополнительных услуг населению или другим организациям, при наличии определенной материально-технической базы и кадров, а также размещение рекламы на доме, если это не нарушает целостности конструкций дома.

Придание управляющей организации коммерческой привело к возникновению еще одного вида институциональной ловушки. Во-первых, создается ложное представление о том, что управляющие организации формируют рынок жилищно-коммунальных услуг. Если исходить из понятия «рынок» как совокупности экономических отношений между продавцом и покупателем по поводу купли-продажи товаров, работ и услуг, то управляющие организации выступают в этой схеме как посредники финансовых потоков и как исполнители оказания социально значимых работ и услуг.

Во-вторых, формирование квазикommerческих управляющих организаций создает иллюзию конкуренции на рынке услуг ЖКХ. Так, якобы эти организации заинтересованы в повышении эффективности деятельности, конкурентоспособности, что и будет привлекать дополнительных клиентов. На практике, очень часто, основной целью увеличения обслуживаемой площади является установление контроля над финансовыми потоками, чем больше площадь, тем больше финансовый поток и больше возможностей для финансовых нарушений.

Поскольку ответственность за управление домом формально закреплена за собственником квартиры, то здесь возникает следующая институциональная ловушка. Именно собственник должен определиться с выбором эффективной управляющей организации. Однако следует учитывать:

– управляющие организации имеют территориальную привязку, то есть они должны быть расположены вблизи обслуживаемых домов, что ограничивает их выбор;

– собственники должны иметь полную и достоверную информацию о деятельности управляющих организаций, чтобы выбрать наиболее эффективную, среди сотен и тысяч существующих на территории управляющих организаций;

– согласовать интересы сотен собственников и принять решение на общем собрании о переходе в другую управляющую организацию.

Теория и практика деятельности организаций свидетельствует о том, что эффективность ее работы определяется качеством управления, в основе которого лежит профессионализм руководителя. Если качество управления собственников многоквартирного дома не устраивает, они могут выбрать новую управляющую организацию. В настоящее время определен следующий порядок действий перехода дома в другую управляющую организацию:

– выбирается альтернативная управляющая организация. Для этого необходимо ознакомиться с различными рейтингами (которые не всегда отражают реальное состояние организации), посмотреть отчетность о деятельности на сайтах, встретиться лично с директором новой УК и прочее;

– обосновывается причина смены управляющей организации;

– проводится собрание собственников по смене управляющей компании в очно-заочной форме;

– уведомляется управляющая организация о ее смене (в течение 5 рабочих дней направляется протокол в адрес старой управляющей компании, а также в органы государственного жилищного надзора, органы муниципального жилищного контроля);

– заключается договор управления с новой управляющей организацией (более 50% собственников помещений в многоквартирном жилом доме должны расписаться в договоре управления с новой управляющей организацией).

Все данные действия должны быть проведены собственниками многоквартирного дома в соответствии с действующим законодательством, т.е. соответствующим образом оформлены и выдержаны все временные рамки. Считаю, что необходимо *отменить сложный механизм перехода многоквартирного дома из одной управляющей организации в другую*. Предлагаю

сформировать органами власти институт эффективного управленца и разработать механизм ротации кадров управления в неэффективных организациях.

Требуется совершенствования и институт лицензирования. В настоящее время, управляющие организации подлежат лицензированию и им выдается лицензия на право ведения предпринимательской деятельности. Признание управляющих организаций как некоммерческих требует отмены данной лицензии и введение *лицензии на право осуществления управленческой деятельности в жилищной сфере*.

Одним из актуальных вопросов, возникшего за последние годы, является размер площади многоквартирного дома, приходящегося на одну управляющую организацию. Практика показывает, что существует большой разброс в площади, обслуживаемой управляющими организациями (таблица 2.6). Например, в Оренбургской области площади, обслуживаемые одной организацией колеблются от 1,5 млн. м² до 1,0 тыс. м². Размеры организации оказывают большое влияние на эффективность их деятельности, как в слишком крупных, так и слишком мелких организациях доля постоянных (управленческих) затрат составляет значительную величину.

Таблица 2.6 – Количество управляющих организаций по регионам Приволжского округа, 2016 г.

Регионы	Кол-во УО	В том числе:		Площадь, м ² на 1 УО
		УО	ТСЖ	
Самарская область	1002	372	630	50723
Нижегородская область	1047	381	666	47594
Республика Татарстан	1523	665	577	57045
Пензенская область	594	112	369	14255
Кировская область	520	140	380	15468
Пермский край	718	339	299	28996
Оренбургская область	380	175	156	24619

Большое количество созданных организаций, связанных с управлением многоквартирных домов за короткий период привело к возникновению ряда проблем:

- дефициту управленческих кадров;
- увеличению общественных издержек, связанных с управлением;
- ухудшению содержания инженерно-технических конструкций домов, в связи с невозможностью иметь в штате мелкой управляющей организации специалистов высокой квалификации;
- сложностью проведения контроля большого количества управляющих организаций;
- увеличению махинаций в финансовой сфере.

Таким образом, сложность процессов трансформации жилищно-коммунального хозяйства связана с возникновением новых институциональных структур. Анализ показал, что в настоящее время имеются недоработки в формальных правилах и нормах. Поэтому для повышения качества управления жилищным фондом необходимо совершенствовать институциональные основы управления.

2.4 Особенности управления жилищно-коммунальными услугами

В современных условиях становится ясно, чтобы повысить качество предоставляемых жилищно-коммунальных услуг населению необходимо совершенствовать систему управления. Управление жилищно-коммунальными услугами имеет отличия от управления в других отраслях, в первую очередь, ярко выраженной экономической и социальной значимостью объекта управления. Так, жилищно-коммунальные услуги выполняют две важные функции:

- 1) в экономическом плане они являются фактором экономического роста, повышения эффективности экономики, так как в сфере ЖКХ задействованы огромные материальные, трудовые и финансовые ресурсы;
- 2) в социальном плане жилищно-коммунальное обслуживание выступает

фактором повышения качества жизни населения и способствует реализации принципа социальной справедливости.

При проведении анализа выяснилось, что существует большое количество классификаций жилищных-коммунальных услуг, предлагаемых различными авторами. Некоторые исследователи делят жилищные услуги на два блока: оказываемые эксплуатирующими организациями и оказываемые органами власти и другими структурами. Другие классифицируют данные услуги по виду услуги, характеру услуги, единице услуги, единице измерения для оплаты услуги, частоте предоставления единицы услуги, инициатору услуги, поставщику услуги, необходимости предоставления услуги, наличию установленных сроков исполнения услуги по заявке потребителя в аварийной ситуации [31].

Учитывая отсутствие классификации ЖКУ с точки зрения функционального подхода, приведем авторское видение данной классификации на рисунке 2.5

В данном случае функциональный подход заключается в том, что классификация выполнена исходя из набора функций, выполняемых при оказании жилищно-коммунальных услуг.

Жилищно-коммунальные услуги можно подразделить на пять крупных секторов, три из которых относятся к жилищным услугам, а два к коммунальным. Первый – это жилищная сфера, услуги которого направлены на реализацию функции управления многоквартирным домом. Второй – жилищная сфера, услуги, включенные в данный сектор, направлены на реализацию функции обслуживания многоквартирного дома.

Третий комплекс включает услуги по управлению жилыми помещениями в многоквартирных домах, оказываемыми органами власти и другими структурами. Четвертый – это коммунальная сфера, осуществляющая производство и поставку необходимых ресурсов для обеспечения комфортных условий проживания. Пятый – коммунальные услуги, функция которых в утилизации отходов. Стоит отметить, что отнесение пятого сегмента именно к коммунальным услугам объясняется изменением в законодательстве с 01.01.2017 года, ранее данная услуга входила в состав жилищных



Рисунок 2.5 – Классификация жилищно-коммунальных услуг исходя из функционального подхода

Разделение ЖКУ на жилищные и коммунальные услуги может быть сделано также по Статье 154 «Структура платы за жилое помещение и коммунальные услуги» Жилищного кодекса РФ.

Отметим специфические особенности жилищно-коммунальных услуг:

1 Особенности ожидания потребителей

Сложность обеспечения качества жилищно-коммунальных услуг заключается в том, что в практической деятельности, очень часто, возникает несоответствие между качеством предоставляемых услуг и восприятием этого качества со стороны потребителей (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Модель качества услуги, где 1,2,3,4,5 – возникающие несоответствия

На основании модели, приведенной на рисунке 2.6, можно выявить ряд возникающих несоответствий, устранение которых позволит влиять на повышение качества оказываемых жилищно-коммунальных услуг.

Первое несоответствие связано с тем, что менеджеры управляющих организаций не знают о том, какого качества услуги хотели бы получить жители многоквартирных домов. В связи с этим возникает противоречие между ожиданиями жильцов и представлением менеджеров об этих ожиданиях. Причинами такого несоответствия могут быть поверхностно проведенные маркетинговые исследования.

Второе несоответствие может возникнуть из-за установления заниженных стандартов и норм качества услуг. Это происходит потому, что управляющие организации часто недооценивают свои возможности по достижению высокого качества услуг.

Третье несоответствие связано с тем, что предоставляемая услуга по факту оказывается низкого качества. Причин может быть много: неподходящая технология, несоответствие работника занимаемому им рабочему месту, отсутствие контроля и мотивации, плохая организация труда и т.д.

Четвертое несоответствие возникает, когда предоставляемая услуга воспринимается потребителем как некачественная.

Пятое несоответствие возникает, когда восприятие предоставляемой услуги не соответствует ожиданиям потребителя.

Поэтому основной задачей управляющих компаний является определение ожиданий потребителей, связанных с качеством жилищно-коммунальных услуг и организация работ таким образом, чтобы достичь удовлетворения этих ожиданий.

2 Неоднозначное восприятие качества услуг потребителем

Следует отметить, что неоднозначное восприятие качества жилищно-коммунальных услуг можно объяснить большой дифференциацией потребителей, проживающих в многоквартирных домах. Это объясняется значительным социальным расслоением населения, что и определяет трудности в ориентации на клиента. В таблице 2.7 представлена авторская классификация собственников помещений в многоквартирном доме (МКД).

Таблица 2.7 – Классификация собственников помещений в многоквартирных домах

Критерии	Характеристика
1	2
Финансовое состояние	Малообеспеченные, среднеобеспеченные, высокообеспеченные
Образование	Высшее, среднеспециальное, среднее
Состав семьи	1 человек, 2-3 человека, 4 и более

Продолжение таблицы 2.7

1	2
Возраст	до 20 лет, 20-40 лет, 40-60 лет, свыше 60 лет
Наличие детей	имеются отсутствуют
Наличие прописки	прописан (проживает) не прописан (не проживает)
По типу собственника	физическое лицо юридическое лицо

3 Проблемы управляющих организаций при оказании жилищно-коммунальных услуг

Данные значительные отличия среди населения порождают определенные проблемы для организаций при оказании услуг:

- 1) сбор жителей на общее собрание;
- 2) выработка и принятие единого решения;
- 3) наличие нелегальных квартиросъемщиков, которые не заинтересованы в сохранности общего имущества;
- 4) разные интересы собственников в расходовании денежных средств на дом (чем выше доход, тем важнее для жильца безопасность, платная отдельная стоянка, дорогой ремонт, качество обслуживания);
- 5) различие в уровне образования сказывается на качестве взаимодействия с управляющей организацией, на качестве приемки работ и оценке сложившейся ситуации;
- 6) преобладание семей с детьми требует больших затрат на благоустройство игровых и спортивных площадок.

4 Изношенность жилого фонда

Сложность в обеспечении качества жилищно-коммунальных услуг заключается и в том, что жилой фонд страны и инженерные коммуникации неоднородны по физическому износу. Так, по данным Министерства регионального развития РФ на 01.01.2016 г. общая площадь жилищного фонда России составила

3349 млрд. м², из них около трети жилья имеет износ более 70%, две трети жилья имеют износ более 30%. По оценкам экспертов, для поддержания ситуации в приемлемом состоянии необходимо ежегодно ремонтировать не менее 100 млн. м² жилья.

Процент износа жилищного фонда свыше 50% порождает для предприятий определенные трудности в оказании качественных услуг. Так, значительно возрастают затраты на: ремонт и замену несущих конструкций и инженерно-технического оборудования; электро- и теплоэнергию; затраты по поддержанию надлежащего состояния общего имущества многоквартирного дома; привлечение крупных кредитных ресурсов на модернизацию и капитальный ремонт.

5 Необходимость индивидуального подхода к организации и эксплуатации каждого жилого многоквартирного дома

При предоставлении жилищно-коммунальных услуг важной особенностью является необходимость индивидуального подхода к организации и эксплуатации каждого жилого многоквартирного дома. Это связано с тем, что в результате экономических преобразований за последние годы изменилась структура жилищного фонда по форме собственности. Поскольку в настоящее время большая доля жилищного фонда приходится на частную собственность, то особую значимость приобретает управление многоквартирными домами с приватизированным жильем.

Для каждого такого объекта требуется самостоятельная программа управления его эксплуатацией, учитывающая все особенности дома и прилегающего к нему участка. От управляющих организаций требуется знание строительных особенностей здания, особенностей поставки коммунальных услуг потребителям, расположения инженерных сетей как внутри дома, так и на территории, прилегающей к дому и т.п.

6 Сложная схема финансовых потоков

Отличительной чертой предоставления жилищно-коммунальных услуг является сложная система финансовых потоков. Так, большая часть услуг, предоставляемых в жилищной сфере, дотируется и субсидируется из бюджетов

различных уровней. В настоящее время предоставление льгот регламентируется законодательными актами Российской Федерации. Кроме этого, льготы предоставляются на региональном и местном уровнях.

В Российской Федерации более 40% населения имеет льготы на оплату жилищно-коммунальных услуг, действует система адресной социальной помощи семьям с низкими доходами. В городах вводятся дифференцированные платежи за наем жилья, зависящие от его комфортности, вводятся дифференцированные тарифы на жилищно-коммунальные услуги в зависимости от степени благоустройства жилья, его износа, занимаемой площади жилого помещения. Все это осложняет процедуру начисления платежей за предоставленные жилищно-коммунальные услуги.

Следует отметить и специфические особенности ЖКУ:

– отсутствие у потребителя выбора исполнителей услуг и практическая невозможность отказа от приобретения услуг. Отсутствие выбора заключается в том, что такие социальные услуги как электроснабжение, водоснабжение и водоотведение, газоснабжение и отопление в силу своей специфичности предоставляются только одним поставщиком. Отсутствие возможности отказа от приобретения услуг объясняется их жизненной необходимостью, например, отопление в зимний период, электро- и газоснабжение для готовки пищи и т.д.;

– мультипликативный эффект развития, влияющий на экономический рост городов и доходы населения вследствие обеспечения занятости значительной части трудоспособного населения;

– высокая ресурсоемкость сферы ЖКХ, что связано исторически с применяемыми в стране технологиями строительства жилья и коммуникаций. Так, значительная часть жилищного фонда нашей страны – это панельные многоэтажные дома массовых серий, построенные в 60-80-е годы XX века. При их проектировании в целях экономии стройматериалов предусматривалась довольно слабая теплозащита ограждающих конструкций;

– высокая степень государственного регулирования жилищно-коммунальной сферы в части установления отношений между поставщиками и потребителями

услуг. При изучении нормативно-правовой базы в этой области необходимо иметь в виду, что большое число и разнообразие принятых в последнем десятилетии законодательных актов (более 400 федеральных законов, указов Президента РФ, постановлений Правительства РФ) свидетельствуют о серьезных проблемах и противоречиях в этой системе;

– нехватка профессиональных кадров. Среди причин дефицита квалифицированных кадров можно отметить отсутствие: системы профессиональных учебных заведений; привлечения молодых кадров; госзаказа на подготовку кадров; методического обеспечения работы; профессиональных стандартов; механизма персонификации ответственности; аттестации и сертификации персонала и др.

Считаем, что при управлении предприятиями сферы жилищно-коммунальных услуг возникают 4 уровня субъектно-объектных отношений:

- 1 Органы государственной власти – предприятия и организации ЖКХ.
- 2 Органы муниципальной власти – предприятия и организации ЖКХ.
- 3 Предприятия и организации сферы ЖКХ – жилищно-коммунальные услуги.
- 4 Потребитель – управляющие организации ЖКХ.

Особенность управления жилищно-коммунальными услугами проявляется во взаимоотношениях между субъектами и объектами управления, что видно из рисунка 2.7.

К субъектам первого уровня управления жилищно-коммунальными услугами относятся федеральные и региональные органы власти: Министерство регионального развития РФ, Министерство экономического развития РФ, Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ и субъектов РФ, Федеральная и региональные службы по тарифам, Федеральная и региональные антимонопольные службы, агентство ипотечного жилищного кредитования, Ростехнадзор. Функции государственного контроля возложены на Государственную жилищную инспекцию.



Рисунок 2.7 – Субъектно-объектные отношения в управлении жилищно-коммунальными услугами

Основу законодательства в сфере государственного регулирования ЖКХ составляют Гражданский и Жилищный кодексы РФ, указы Президента, федеральные законы, постановления Правительства РФ, правовые акты, принимаемые федеральными и региональными министерствами и ведомствами.

В настоящий момент *основным субъектом управления на федеральном уровне* выступает Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ. Проведенный анализ показал, что на этом уровне за последние 20 лет происходила постоянная реорганизация органов управления ЖКХ (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Реорганизация органов управления ЖКХ на федеральном уровне

Годы	Орган управления
1991	Государственный комитет РСФСР по жилищно-коммунальному хозяйству
1991-1992	Министерство архитектуры, строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ
1992-1994	Государственный комитет РФ по вопросам архитектуры и строительства (Госстрой России)
1994-1997	Министерство строительства РФ (Минстрой России)
1997-1998	Государственный комитет по жилищной и строительной политике
1999-2004	Государственный комитет РФ по строительству и жилищно-коммунальному комплексу
2004-2008	Федеральное агентство по строительству и жилищно-коммунальному хозяйству
2008-2012	Департамент архитектуры, строительства и градостроительной политики Министерства регионального развития
2012-2013	Федеральное агентство по строительству и жилищно-коммунальному хозяйству
2013 ноябрь	Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства

Данные таблицы 2.8 свидетельствуют о том, что помимо реорганизации наблюдается разнообразие в названии органов управления. Так, орган управления имел названия: «министерство», «комитет», «департамент», «агентство». Следует отметить, что постоянные реорганизации и смена названий оказывают отрицательное воздействие на качество управления отраслью, так как при этом постоянно меняется политика организации; происходит изменение организационной структуры; заменяются руководители структурных подразделений; в связи с этим наблюдается непостоянство штата; осуществляется частое перераспределение функциональных обязанностей, меняется делегирование полномочий.

Субъектом управления на региональном уровне выступают департаменты, комитеты или министерства ЖКХ, формирующие собственную нормативную базу проводимых преобразований, на основе разработанных на федеральном уровне законодательных и нормативных документов.

Остается актуальной проблема выбора модели регионального органа ЖКХ и его структуры. Так, в некоторых областных администрациях выделяются министерства только по жилищно-коммунальному хозяйству (Саратовской, Ростовской, Московской и др.). Ряд областей в данную структуру включает топливно-энергетический комплекс (Нижегородская, Тверская области). В Оренбургской области региональный уровень жилищно-коммунального хозяйства представлен Министерством строительства, жилищно-коммунального и дорожного хозяйства.

Практика показывает, что качество управления жилищно-коммунальным хозяйством лучше в тех регионах, где в администрации субъекта РФ работают самостоятельные министерства. Учитывая важность жилищной и коммунальной сфер, включать в министерство другие отрасли считаем нецелесообразным

Анализ подразделений, в ведении которых находится жилищно-коммунальное хозяйство показал, что по областям также существуют большие различия их внутренней структуры. Так, количество отделов в Министерствах жилищно-коммунального хозяйства может колебаться от трех (Оренбургская область) до девяти (Амурская область) (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Состав подразделений в министерствах ЖКХ различных областей

Оренбургская область	Амурская область	Ставропольский край	Саратовская область
1 Отдел коммунальной инфраструктуры и благоустройства	1 Юридический отдел	1 Отдел правового и кадрового обеспечения	1 Отдел бухучета
2 Отдел стратегического развития и аналитического обеспечения	2 Отдел жизнеобеспечения и энергосбережения	2 Отдел финансового планирования	2 Финансово-эконом. отдел
3 Отдел экономического развития и управления жилым фондом	3 Производственно-технический отдел	3 Отдел бухучета	3 Отдел реформирования ЖКХ

Продолжение таблицы 2.9

Оренбургская область	Амурская область	Ставропольский край	Саратовская область
	4 Отдел мониторинга топливно-энергетических ресурсов	4 Отдел управления жилищным фондом	4 Производственно-технический отдел
	5 Отдел экономики	5 Отдел содействия реформированию ЖКХ	5 Отдел организации правовой работы
	6 Отдел по обеспечению жильем отдельных категорий граждан	6 Производственно-технический отдел	6 Управление ритуальными услугами
	7 Жилищный отдел	7 Общий отдел	7 Управление по водоснабжению и водоотведению
	8 Отдел финансирования, учета и отчетности		
	9 Отдел документо-оборота		
Источник: составлено по данным официальных сайтов			

Из данных таблицы 2.9 видно, что современная структура подразделений областных администраций, осуществляющих управление ЖКХ, отличается значительным разнообразием как в количестве, так и формах составляющих их органов, что делает их классификацию весьма затруднительной.

Проанализировав вышеизложенное, можно выделить особенности характерные для регионального уровня управления ЖКХ:

- 1) отсутствие единообразия в выборе модели регионального органа ЖКХ и его структуры;
- 2) отсутствие единого подхода к формированию функций подразделений, что можно объяснить не соблюдением при их формировании следующих

соответствий: задачи целям; цели и задачи функциям; функции технологиям; технологии инструментам.

К субъектам второго уровня управления жилищно-коммунальными услугами относятся органы муниципальной власти. С 2006 г. федеральные и региональные органы власти сняли с себя ответственность за коммунальные службы, функции финансирования и контроля в основном переходят к муниципальным образованиям. Собственные полномочия местного самоуправления для решения вопросов местного значения в сфере ЖКХ устанавливаются Федеральным законом от 06.10.2003 г. №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления». Основные задачи местного самоуправления – это организация электро-, тепло-, газо- и водоснабжения населения, водоотведения, снабжения населения топливом; организация содержания муниципального жилищного фонда; создание условий для управления многоквартирными домами; обеспечение функционирования и развития жилищно-коммунального хозяйства.

К субъектам третьего уровня управления жилищно-коммунальными услугами относятся предприятия и организации ЖКХ. Можно выделить следующие группы предприятий, взаимодействующих в сфере ЖКХ:

– ресурсоснабжающие, как правило, естественные локальные монополии различной организационно-правовой формы (ООО, ОАО, ЗАО). К ним относятся поставщики газа, электроэнергии, теплоносителя, воды;

– подрядные организации по выполнению отдельных видов ремонтных работ (к ним могут относиться предприятия как муниципальной, так и частной формы собственности);

– специализированные предприятия ЖКХ (вывоз бытовых отходов, их утилизация, переработка, обслуживание), в основном частной формы собственности;

– сервисные организации (телефония, интернет, охрана, домофон) частной формы собственности.

Особенность деятельности данных организаций заключается в том, что являясь коммерческими, главной целью у них выступает получение максимальной прибыли,

что противоречит социальной сущности жилищно-коммунальных услуг. Кроме того, поставщиками коммунальных ресурсов в жилищном хозяйстве выступают в основном естественные монополисты, соответственно в сфере их деятельности (газо-, электро-, водоснабжения) механизмы конкурентных взаимоотношений не действуют. Поэтому для обеспечения баланса интересов поставщиков и потребителей возникает необходимость введения государственного регулирования.

Субъектами непосредственного управления жилым фондом, находящимся в частной собственности, выступают *управляющие компании (УК), товарищества собственников жилья (ТСЖ), жилищно-строительные кооперативы (ЖСК)*. Основной задачей организаций в сфере жилищно-коммунальных услуг является решение всех вопросов, связанных с обслуживанием и содержанием жилого фонда. К основным функциям данных компаний относятся: сбор коммунальных платежей; определение подрядных организаций; заключение с ними договоров; обеспечение поставки энергоресурсов; планирование и организация текущего и капитального ремонта; контроль за качеством выполненных работ; оказанных услуг; контроль технического состояния жилого дома, прием заявок и жалоб населения.

Субъектом четвертого уровня управления жилищно-коммунальными услугами выступает общее собрание жителей многоквартирных домов. Основной целью данного уровня является вовлечение жителей в управление своей собственностью. К компетенции общего собрания относятся: выбор способа управления многоквартирным домом; о порядке финансирования расходов; принятие решений о текущем ремонте общего имущества; о пользовании общим имуществом; о капитальном ремонте общего имущества, размере взноса на капитальный ремонт, об использовании земельного участка, на котором расположен многоквартирный дом и др. Следует отметить, что результативность управления жилищно-коммунальными услугами во многом определяется степенью участия населения, то есть собственников жилья.

Каждый уровень имеет конкретную организационную структуру, содержательную и функциональную сторону управления. Потребители в данной схеме являются неотъемлемой частью процесса управления. Но, чтобы на этом

уровне управления возникли развитые субъектно-объектные отношения, необходимо актуализировать процесс «вовлеченности» потребителей, а это может быть достигнуто за счет пересмотра управленческих воздействий на всех уровнях управления.

Таким образом, сложившиеся субъектно-объектные отношения привели к созданию в России новой модели управления жилищно-коммунальными услугами, в основе которой лежит государственное регулирование и контроль в сочетании с социальным партнерством между государством, муниципалитетом, частным бизнесом и гражданским обществом.

3 Методические подходы к оценке качества управления жилищно-коммунальными услугами

3.1 Анализ методик оценки качества управления жилищно-коммунальными услугами в управляющих организациях

Раскрытие содержания понятия «качество управления жилищно-коммунальными услугами» предопределяет подходы к его оценке и выработке путей повышения его качества. Особенность оценки качества управления заключается в том, что она должна проводиться до завершения управленческих работ и обеспечивать возможность заблаговременного устранения недостатков. Б. Райзберг отмечает, что взамен схемы «работа – контроль качества итогового результата», характерной для производства продукции, в управлении используется другая схема: «работа и непрерывно сопровождающая ее оценка» [100].

Основным субъектом, обеспечивающим непосредственно качество жилищно-коммунальных услуг, отвечающих требованиям стандартов и современным рыночным отношениям, выступает управляющая организация. В связи с этим научный и практический интерес представляет оценка деятельности управляющих организаций с позиций выработки эффективных управленческих решений. Данная

оценка необходима всем субъектам жилищно-коммунальных отношений – управляющим организациям, городской и районным администрациям, администрации региона и собственникам жилья.

Ситуация в сфере оценки качества управления ЖКУ характеризуется тем, что существуют параметры и стандарты качества жилищно-коммунального обслуживания, а также нормативные документы, достаточно регулирующие практически все вопросы. Кроме того, существует система государственного контроля за качеством жилищных услуг. Вместе с тем не оцениваются или оцениваются на интуитивном уровне системообразующие элементы качества управления жилым фондом, в частности многоквартирными домами.

Необходимость проведения оценки деятельности и качества управления объясняется тем, что ее результаты учитываются при:

- заключении (продолжении) договора управления многоквартирным домом;
- внесении изменений в договор управления;
- решении вопроса о досрочном расторжении договора управления;
- решении вопроса о досрочном переизбрании, избрании на новый срок правления председателя правления товарищества собственников жилья либо жилищного кооператива или иного специализированного потребительского кооператива.

В настоящее время в России для оценки деятельности управляющих компаний используются различные рейтинги. Рейтинг – это важный инструмент, позволяющий представить потребителям более эффективную управляющую организацию, а компаниям сравнивать себя с конкурентами. В свою очередь, собственники помещений в многоквартирных домах должны иметь возможность оценивать управляющие организации на основе понятных критериев. Рассмотрение критериев, применяемых при построении многих рейтингов, показывает, что среди них преобладают количественные показатели, которые большей частью предоставляются самими управляющими организациями.

Фондом содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства была разработана «Методика оценки эффективности деятельности управляющих организаций, товариществ собственников жилья, жилищных кооперативов и иных специализированных потребительских кооперативов» [89]. В данной методике предлагается оценивать их деятельность по пяти критериям:

1 Масштаб деятельности (доход от управления, доходы от предоставления коммунальных услуг, общая площадь домов под управлением, изменение общей площади домов, количество домов под управлением, изменение количества домов, наличие региональной сети, численность персонала).

2 Финансовая устойчивость (прибыль от деятельности по управлению, просроченная задолженность жителей за услуги по управлению, просроченная задолженность жителей за предоставленные коммунальные услуги, просроченная задолженность организации перед поставщиками ресурсов, чистые активы).

3 Эффективность (объем выполненных работ по ремонту и модернизации, по благоустройству, объем привлеченных средств на ремонт, модернизацию и благоустройство, объем потребляемых ресурсов согласно показаниям общедомовых приборов учета, объем ресурсов, потребляемых на общедомовые нужды, размер доходов, получаемых от использования общего имущества дома, и др.).

4 Репутация (средний срок обслуживания, выплаты по искам собственников и жильцов, выплаты по искам ресурсоснабжающих организаций, текучесть кадров, количество несчастных случаев, случаев привлечения организации к административной ответственности).

5 Прозрачность (полнота раскрытия сводных сведений по организации и в разрезе многоквартирных домов).

Считаем, что методика, разработанная Фондом содействия, недостаточно совершенна. Например, показатели из группы «эффективность» – объем выполненных работ по ремонту, объем потребляемых ресурсов, размер взысканной просроченной задолженности и др. – не характеризуют эффективность деятельности управляющей организации. Также в методике нет показателей, характеризующих качество предоставляемых услуг и степень удовлетворенности потребителей.

В настоящее время в основе оценки деятельности управляющих организаций ЖКХ часто лежит оценка финансового состояния, которая является неотъемлемой частью успешного бизнеса. Существуют различные методы оценки финансового состояния предприятий жилищно-коммунального хозяйства, отличающиеся охватом оцениваемых объектов (отдельно взятое предприятие ЖКХ, отдельное муниципальное образование или жилищно-коммунальный комплекс региона или страны в целом). В данной работе будут рассмотрены методы оценки финансового состояния предприятий ЖКХ, предложенные в работах следующих авторов: И. Аверчева, В. Коробко, П. Жадько [18, 62, 47].

Каждый из вышеперечисленных методов имеет свои особенности, показатели, положительные и отрицательные стороны. Остановимся на каждом из них более подробно.

Таблица 3.1 – Сравнительная характеристика методик определения эффективности функционирования организаций ЖКХ

Критерии сравнения	Метод И. Аверчева	Метод В. Коробко	Метод П. Жадько
Сложность расчетов	Сложный, так как кроме основных показателей используется большое количество вспомогательных	Несложный	Несложный
Порядок расчета	1 Чистая операционная прибыль 2 Среднее значение инвестированного капитала 3 Интегральный коэффициент эффективности 4 Средние затраты по управлению 5 Интегральный коэффициент эффективности системы управления 6 Интегральный коэффициент эффективности функционирования ЖКХ	1 Показатели хозяйственной деятельности 2 Показатели финансовой деятельности 3 Матрица финансовой стратегии 4 Прогнозирование	1 Показатели деятельности 2 Каждому показателю присваивается балл 3 Расчет среднего балла 4 Суммарный обобщающий показатель

Недостатком рассмотренных методик является то, что авторы сделали упор на

финансовые результаты деятельности по управлению ЖКХ. Как отмечалось выше, при оценке деятельности организаций в сфере ЖКХ приоритет должен отдаваться *удовлетворенности потребителей* качеством услуг.

Исследование ряда муниципальных образований свидетельствует о том, что при оценке деятельности управляющих организаций используется большое разнообразие критериев. В таблице 3.2 приведены примеры по различным муниципальным образованиям, где представлены критерии для характеристики деятельности управляющих организаций.

Таблица 3.2 – Критерии, используемые при оценке управляющих организаций в различных муниципальных образованиях (составлено по данным официальных сайтов)

г. Оренбург	г. Москва	г. Волгоград	г. Владивосток	г. Нижний Тагил
Обеспечение технического состояния МКД	Раскрытие информации	Качество услуг	Технические показатели	Качество услуг
Содержание придомовой территории	Удобство пользования сайтом	Качество управления	Качество управления	Качество управления
Эффективность деятельности	Описание услуг и работ	Финансовые показатели	Эффективность деятельности	Технические показатели
Репутация	Информация о стоимости услуг		Качество услуг	Финансовые показатели
Прозрачность	Наличие планов по содержанию общего имущества		Финансовые показатели	
	Соответствие договора управления законодательству			

Следует отметить, что одним из критериев в ряде муниципальных образований (г. Волгоград, г. Владивосток, г. Нижний Тагил) используется критерий «качество управления». Однако из методик неясно, какие же показатели характеризуют качество управления.

Проведенный анализ методик позволяет констатировать, что не все используемые в данных методиках критерии оценки деятельности управляющей организации понятны и важны собственникам жилья. Так, в методике г. Волгограда одним из критериев оценки качества работы управляющей организации служит участие в муниципальных программах и соблюдение законодательства. На наш взгляд, соблюдение законодательства должно быть не критерием оценки, а обязательным и неотъемлемым условием работы управляющей организации. Такой критерий, как участие в муниципальных программах тоже не может выступать как критерий качества работы, поскольку управляющие организации могут только высказывать свое пожелание об участии в той или иной муниципальной программе, решение принимается органом местного самоуправления.

В методике г. Владивостока качество работы характеризуют такие показатели, как количество домов и число протоколов надзорных органов. Считаем, что данные показатели не могут свидетельствовать о качестве услуг или работ. Так, на количество протоколов от надзорных органов влияет количество обслуживаемых домов, их срок ввода в эксплуатацию и техническое состояние.

В методике г. Оренбурга присутствуют при оценке качества работы управляющей организации такие показатели, как наличие договоров со всеми собственниками многоквартирного дома, а также количество установленных индивидуальных приборов учета. Следует отметить, что по Жилищному кодексу РФ договор с собственниками является легитимным и считается заключенным при его подписании 2/3 количества голосов от всех собственников. А установка индивидуальных приборов зависит не от управляющей организации, а от собственников жилья.

Следует отметить, что в каждом регионе существуют собственные показатели для оценки эффективности деятельности управляющих организаций в жилищной

сфере. Например, администрацией г. Оренбурга предложены следующие показатели (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Показатели для оценки деятельности управляющих организаций по методике г. Оренбурга [90, 92]

Критерии	Показатели
Качество жилищных услуг	Наличие легитимного договора управления с собственниками помещений Предоставление ежегодного отчета собственникам о работе Наличие планов работ на год Выполнение требований стандарта раскрытия информации Динамика количества жалоб и обращений Наличие собственной диспетчерской и аварийной службы Наличие технической документации
Эффективность деятельности управляющей организации	Просроченная задолженность жителей Просроченная задолженность предприятия поставщикам ресурсов Установка общедомовых приборов учета Наличие мероприятий по энергосбережению Наличие документации по подготовке жилищного фонда к сезонной эксплуатации Наличие аттестованных и обученных специалистов
Качество управления	Наличие внедрения при проведении ремонта общего имущества прогрессивных и оригинальных машин, механизмов и др. Количество предписаний государственной жилищной инспекции Наличие старшего по дому (подъезду), уполномоченного общим собранием собственников помещений

Из данных таблицы 3.3 видно, что представленные показатели не характеризуют ни качество жилищных услуг, ни эффективность деятельности, ни качество управления.

На основании проведенного автором анализа методик оценки деятельности управляющих компаний установлено, что, несмотря на их большое количество для оценки деятельности управляющих компаний все они имеют ряд недостатков. Одним из основных недостатков является отсутствие типовых критериев и показателей для оценки качества управления жилищно-коммунальными услугами.

3.2 Методика комплексной оценки управления жилищно-коммунальными услугами в регионе

Основная цель оценки качества управления заключается в выявлении того, насколько характеристики выбранной модели управления отвечают требованиям потребителей услуг. Считаем, что в основе оценки качества управления должны лежать следующие принципы:

- *ориентации на потребителя* (необходимость проведения анализа удовлетворенности потребителей услуг);
- *научной обоснованности* (оценка базируется на научно обоснованных положениях, методах и подходах науки);
- *комплексности оценок качества* (суждение о качестве управления должно быть многосторонним, учитывающим признаки и свойства, выражающие отдельные стороны качества этого вида деятельности);
- *системности* (определяется качеством элементов, входящих в систему управления (цель, задачи, принципы, методы, технологии и т.д.);
- *сочетания количественного и качественного анализа* (применяются как количественные, так и качественные методы, и оценки);
- *непрерывности и этапности осуществления оценок* (оценка должна быть непрерывным процессом и присутствовать на всех этапах выполнения управленческих работ);
- *постоянной самооценки управления* со стороны организации (динамичность факторов внешней и внутренней сред, необходимость своевременного выявления происходящих изменений и корректировка управленческой деятельности с учетом получаемой информации);
- *совершенствования* (выявление сильных и слабых сторон управления и возможностей улучшения деятельности организации).

Оценка качества управления жилищно-коммунальными услугами не может сводиться только к некой функции, выполняемой официальными административными органами, а является сложным групповым действием, в

котором принимают участие представители областной исполнительной власти региона, муниципальные органы власти, а также субъекты частного бизнеса. Поэтому качество управления ЖКУ следует рассматривать с позиций:

- органов государственной и муниципальной власти (обеспечение сохранности и развития жилищного фонда и коммунального хозяйства);
- представителей бизнеса (безубыточное функционирование предприятий);
- населения (высокое качество услуг на основе социально-ориентированных тарифов).

Предложен комплексный подход к оценке качества управления жилищно-коммунальными услугами в регионе. Данный подход включает три уровня оценки управления:

- региональный;
- муниципальный;
- управляющих организаций (рисунок 3.1).

Исследования проводятся на основе следующих методов анализа: ретроспективного, структурного, сравнительного, факторного, опроса, анкетирования и др.

Особую значимость имеет оценка качества управления в управляющих организациях. Проведенный анализ выявил многообразие методик для оценки качества управления жилищно-коммунальными услугами. В связи с этим возникает необходимость создания типовой методики.

Для оценки эффективности деятельности управляющей компании, с точки зрения качества управления, повышения качества жилищно-коммунальных услуг и рационального расходования средств, целесообразно разработать показатели по основным направлениям деятельности управляющих организаций (таблица 3.4).

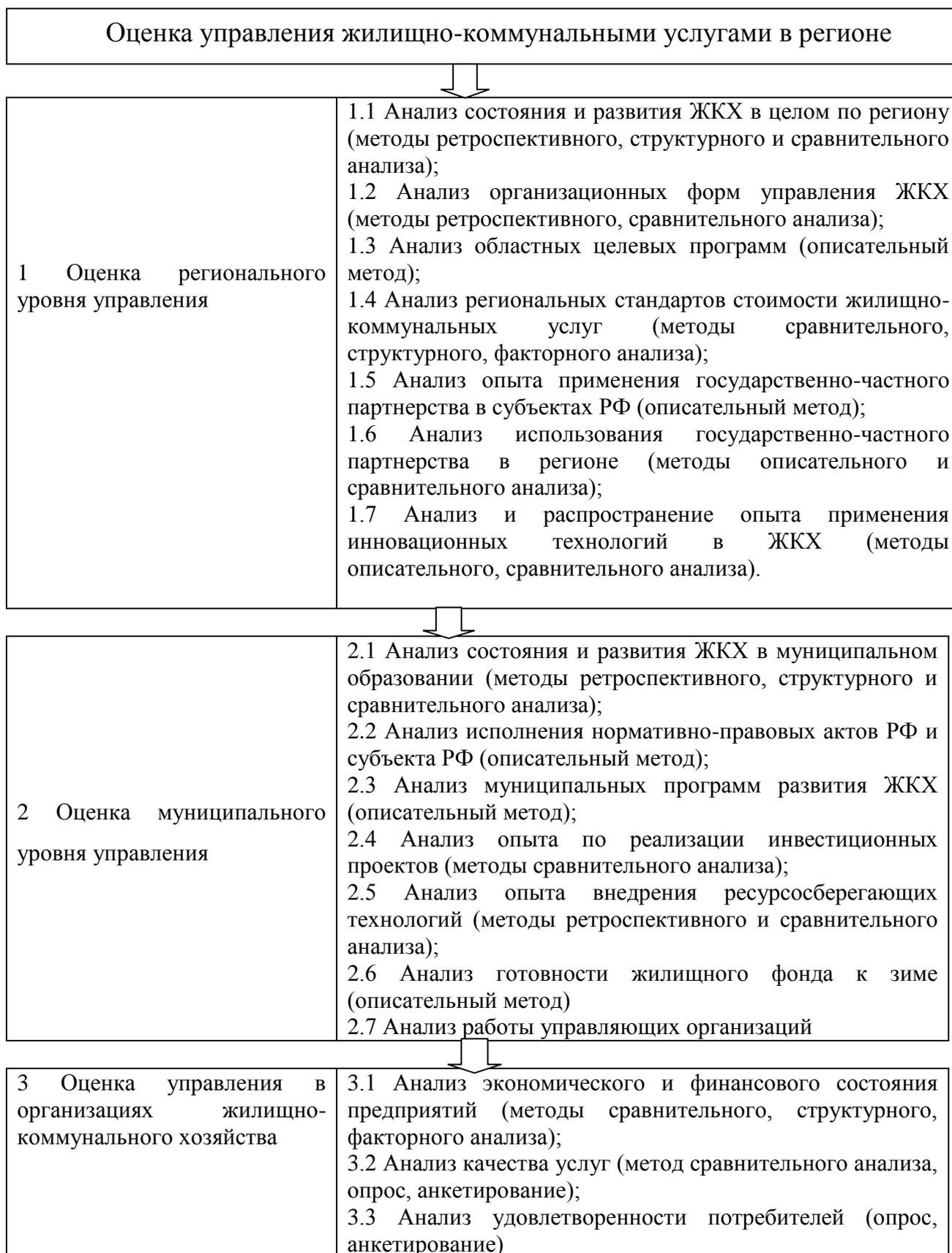


Рисунок 3.1 – Логическая последовательность уровневой оценки управления жилищно-коммунальными услугами

Считаем, что все критерии, характеризующие качество управления организации, необходимо разбить на три группы:

- 1 Критерии, характеризующие результат управления.
- 2 Критерии, характеризующие эффективность управления.
- 3 Критерии, характеризующие элементы системы управления.

Таблица 3.4 – Предлагаемые критерии и показатели для характеристики качества управления в управляющих организациях

Укрупненная группа показателей		Показатели		
j	Наименование группы критериев	z	Наименование показателя	Оценка (баллы)
1	2	3	4	5
Результат управления (весомость группы 0,4) , I_{ру}				
1	Техническое состояние объекта	1	количество аварийных ситуаций;	5 баллов – отсутствуют, 3 балла – до 10% от количества квартир, 0 баллов – свыше 10 % от количества квартир
		2	состояние коммунальной инфраструктуры дома;	5 баллов – износ до 10%, 3 балла – износ от 10 до 30 %, 0 баллов – износ свыше 30%
		3	состояние мест общего пользования;	5 баллов – износ до 10%, 3 балла – износ от 10 до 30 %, 0 баллов – износ свыше 30%
		4	состояние территории вокруг домов	5 баллов – соответствует правилам, 3 балла – частично соответствует, 0 баллов – не соответствует
2	Экономическое состояние	1	площадь обслуживаемых домов;	5 баллов – от 500 до 600 тыс. м ² , 3 балла – от 100 до 500 и от 600 до 1200 тыс. м ² , 0 баллов – до 100 и от 1200 тыс. м ²
		2	себестоимость услуг;	5 баллов – ниже среднерыночной, 3 -балла на уровне рыночной, 0 баллов – выше среднерыночной
		3	затраты на управление;	5 баллов – ниже среднерыночной, 3 -балла на уровне рыночной, 0 баллов – выше среднерыночной
		4	качество услуг;	5 баллов – соответствуют нормативным значениям, 3 балла – частично соответствуют, 0 баллов – не соответствуют
		5	Удовлетворенность потребителей	5 баллов - от 90 до 100%, 3 балла – от 70 до 90%, 0 баллов – менее 70%

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4	5
3	Финансовое состояние	1	тариф;	5 баллов – ниже среднерыночного, 3 балла – соответствует рыночному, 0 баллов – выше среднерыночного
		2	экономия затрат;	5 баллов – наблюдается, 0 баллов – отсутствует
		3	платежеспособность;	5 баллов – соответствует нормативному значению, 0 баллов – не соответствует
		4	просроченная задолженность управляющей организации;	5 баллов – отсутствует, 0 баллов – имеется
		5	просроченная задолженность потребителей	5 баллов – отсутствует, 3 балла – до 10% от общей суммы, 0 баллов – свыше 10%
Эффективность управления (весомость группы 0,3, сравнивается в динамике), I_{ЭУ}				
1	Использование ресурсов	1 2 3 4	теплоемкость; электроемкость; материалоемкость; трудоемкость	5 баллов – наблюдается снижение, 3 балла – не меняется, 0 баллов – наблюдается рост
2	Использование кадров управления	1	производительность управленческого труда	5 баллов – наблюдается рост, 3 балла – не меняется, 0 баллов – наблюдается снижение
Состояние системы управления (весомость группы 0,3), I_{СУ}				
1	Планирование	1	наличие системы целей;	5 баллов – имеется, 0 баллов – отсутствует
		2	наличие текущего плана;	5 баллов – имеется, 0 баллов – отсутствует
		3	наличие перспективного плана	5 баллов – имеется, 0 баллов – отсутствует
2	Организация	1	прогрессивность организационной структуры;	5 баллов – прогрессивная, 0 баллов – непрогрессивная
		2	наличие регламентирующих положений;	5 баллов – имеется, 0 баллов – отсутствует
		3	использование новых технологий управления;	5 баллов – постоянно, 3 балла – иногда, 0 баллов – никогда
		4	– обеспеченность техникой управления	5 баллов – имеется, 0 баллов – отсутствует
3	Мотивация	1	– прогрессивная система оплаты труда;	5 баллов – имеется, 0 баллов – отсутствует

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4	5
		2	– положение о премировании;	5 баллов – имеется, 0 баллов – отсутствует
		3	условия труда и отдыха;	5 баллов – соответствуют нормативным значениям, 3 балла – частично соответствуют, 0 баллов – не соответствуют
		4	условия повышения квалификации	5 баллов – имеется, 0 баллов – отсутствует
4	Контроль	1	наличие графиков контроля	5 баллов – имеется, 0 баллов – отсутствует
		2	оценка выполнения текущих планов	5 баллов – ведется постоянно, 3 балла – ведется периодически, 0 баллов – отсутствует
Источник: разработано автором				

Для оценки качества управления предлагается следующий алгоритм.

Условные обозначения:

i – номер организации, участвующей в исследовании, $i=1, n$;

j – номер группы показателей, $j=1, 3$;

z – номер показателя, $z=1, m_{pyj}, z=1, m_{эy}, z=1, m_{cyj}$;

t – количество наблюдений (число лет наблюдений), $t=1, k$;

n – максимальное число исследуемых организаций;

m_{pyj} – общее число параметров, характеризующих результативность управления в j -ой группе показателей;

$m_{эy}$ – общее число параметров, характеризующих эффективность управления в j -ой группе показателей;

m_{cyj} – общее число параметров, характеризующих состояние системы управления в j -ой группе показателей;

k – максимальное количество наблюдений;

x_{py} – значение показателя результативности управления;

$x_{эy}$ – значение показателя эффективности управления;

x_{cy} – значение показателя состояния системы управления;

$x_{py\max}$ – максимальное значение показателя результативности управления;

$x_{\text{ЭУmax}}$ – максимальное значение показателя эффективности управления;

$x_{\text{СУmax}}$ – максимальное значение показателя состояния системы управления;

$V_{\text{СПУ1}}, V_{\text{СПУ2}}, V_{\text{СПУ3}}$ – весовые коэффициенты 1, 2, 3 группы показателей результативности управления;

$V_{\text{СЭУ1}}, V_{\text{СЭУ2}}, V_{\text{СЭУ3}}$ – весовые коэффициенты 1, 2, 3 группы показателей эффективности управления;

$V_{\text{ССУ1}}, V_{\text{ССУ2}}, V_{\text{ССУ3}}, V_{\text{ССУ4}}$ – весовые коэффициенты 1, 2, 3, 4 группы показателей состояния системы управления;

$I_{\text{РУ}}$ – индекс результативности управления организации ЖКХ;

$I_{\text{ЭУ}}$ – индекс эффективности управления организации ЖКХ;

$I_{\text{СУ}}$ – индекс состояния системы управления организации ЖКХ;

I – индекс оценки качества управления организации ЖКХ.

Описание алгоритма:

1 Нахождение средних величин показателей, характеризующих различные аспекты качества управления в ЖКХ

$$x_{\text{РУ}i,j,z} = \frac{\sum_{t=1}^k x_{\text{РУ}i,j,z,t}}{k}, \quad i=1, n, j=1, 3, z=1, m_{\text{РУ}j};$$

$$x_{\text{ЭУ}i,j,z} = \frac{\sum_{t=1}^k x_{\text{ЭУ}i,j,z,t}}{k}, \quad i=1, n, j=1, 3, z=1, m_{\text{ЭУ}j};$$

$$x_{\text{СУ}i,j,z} = \frac{\sum_{t=1}^k x_{\text{СУ}i,j,z,t}}{k}, \quad i=1, n, j=1, 4, z=1, m_{\text{СУ}j}$$

2 Нахождение максимальных значений величин показателей, характеризующих различные аспекты качества управления в ЖКХ

$$x_{\text{РУ}i,j,\text{max}} = \max(x_{\text{РУ}i,j,z}), \quad i=1, n, j=1, 3, z=1, m_{\text{РУ}j};$$

$$x_{\text{ЭУ}i,j,\text{max}} = \max(x_{\text{ЭУ}i,j,z}), \quad i=1, n, j=1, 3, z=1, m_{\text{ЭУ}j};$$

$$x_{\text{СУ}i,j,\text{max}} = \max(x_{\text{СУ}i,j,z}), \quad i=1, n, j=1, 4, z=1, m_{\text{СУ}j}$$

3 Расчет индекса результативности управления i-ой организации ЖКХ

$$I_{PYi} = \frac{x_{PYi,1,z}}{x_{PYi,1,max}} \cdot \overline{1, m_1} \times Ves_{PY1} + \frac{x_{PYi,2,z}}{x_{PYi,2,max}} \cdot \overline{1, m_2} \times Ves_{PY2} + \frac{x_{PYi,3,z}}{x_{PYi,3,max}} \cdot \overline{1, m_3} \times Ves_{PY3}, i=1, n$$

4 Расчет индекса эффективности управления i-ой организации ЖКХ

$$I_{ЭYi} = \frac{x_{ЭYi,1,z}}{x_{ЭYi,1,max}} \cdot \overline{1, m_1} \times Ves_{ЭY1} + \frac{x_{ЭYi,2,z}}{x_{ЭYi,2,max}} \cdot \overline{1, m_2} \times Ves_{ЭY2} + \frac{x_{ЭYi,3,z}}{x_{ЭYi,3,max}} \cdot \overline{1, m_3} \times Ves_{ЭY3}, i=1, n$$

5 Расчет индекса состояния системы управления i-ой организации ЖКХ

$$I_{CYi} = \frac{x_{CYi,1,z}}{x_{CYi,1,max}} \cdot \overline{1, m_1} \times Ves_{CY1} + \frac{x_{CYi,2,z}}{x_{CYi,2,max}} \cdot \overline{1, m_2} \times Ves_{CY2} + \frac{x_{CYi,3,z}}{x_{CYi,3,max}} \cdot \overline{1, m_3} \times Ves_{CY3} + \frac{x_{CYi,4,z}}{x_{CYi,4,max}} \cdot \overline{1, m_4} \times Ves_{CY4}, i=1, n$$

6 Расчет индекса оценки качества управления i-ой организации ЖКХ

$$I_i = \frac{I_{PYi} + I_{ЭYi} + I_{CYi}}{3}, i=1, n$$

Таким образом, разработка критериев качества управления является достаточно сложным процессом, требующим согласования со стороны всех заинтересованных субъектов, при этом, необходимо учитывать следующее:

- оценка по данным критериям должна давать возможность сравнивать участников рынка на основании единых показателей;
- показатели должны носить максимально возможный объективный характер;
- данные для анализа должны носить открытый характер;
- привлечение к оценке качества управления потребителей услуг.

Данная оценка может быть использована как основа для ведения реестра добросовестных управляющих организаций.

В настоящее время при оценке качества управления в основном используются количественные показатели, характеризующие экономическую и финансовую деятельность. Ценность экономической и финансовой информации не вызывает сомнений и остается ключевым индикатором для инвесторов и власти. Однако наличия только количественных показателей для оценки качества управления сегодня недостаточно.

Потребности оценки управления в более адекватных показателях, единицами измерения которых являются не только деньги, начали удовлетворяться на рубеже 1980-1990 гг. с появлением новых подходов: сбалансированной системы показателей (BSC), международных стандартов на системы менеджмента качества ISO серии 9000, моделей делового совершенства, которые легли в основу мировых премий в области качества для организационной самооценки состояния управления.

Это связано с тем, что для управленческих работ наиболее характерно внутреннее оценивание качества, обусловленное творческим характером этого вида деятельности. Управлению внутренне присущи операции самоанализа, самооценки, самоконтроля.

Считаем, что метод самооценки следует рассматривать в качестве инструмента улучшения качества управления.

Для проведения самооценки конкретной управляющей организации была использована функциональная модель оценки менеджмента, предложенная Д.В. Масловым [72]. В отличие от распространенных подходов самооценки рассматриваемая функциональная модель разработана с учетом отечественной практики менеджмента. Она позволяет проанализировать не столько работу самой организации, сколько получить всестороннюю картину управленческой деятельности и на основе результатов диагностического исследования определить сильные и слабые стороны, приоритетные направления, а также интегрировать принцип непрерывного совершенствования деятельности организации.

В основе методики самооценки функциональной модели лежит балльная система, и это позволяет сравнивать достигнутые результаты с эталоном или показателями других организаций. Особенность данной методики в том, что

самооценку могут проводить не только лица, принимающие управленческие решения, но и рядовые работники.

Функциональная модель основана на шести ключевых функциях менеджмента: прогнозирование или планирование; организация; мотивация; контроль; координация; коммуникация.

Оценка системы менеджмента организации в рамках функциональной модели предполагает анализ первых пяти управленческих функций, которые являются критериями модели. Каждый из пяти критериев содержит по пять оценочных категорий. Каждая категория объединяет по четыре составляющих. Экспертный анализ каждой из 25 категорий предполагает 5 вариантов оценки управленческой деятельности в организации (таблица 3.5).

Проведем оценку системы управления ООО УК «Восточная» г. Оренбург по данной методике. В качестве экспертов приняли участие 12 человек – сотрудников ООО УК «Восточная», но сначала адаптируем предложенные Д.В. Масловым оценочные категории для оценки управляющих компаний жилищным фондом (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Самооценка системы управления ООО УК «Восточная» г. Оренбурга на основе функциональной модели

Критерии и оценочные категории	Баллы	
	Эталон (max)	ООО УК «Восточная»
1 Планирование	20	15
1.1 Определение плановых ожидаемых показателей	4	4
1.2 Сбор и анализ информации о жилом фонде и жителях	4	3
1.3 Детализация плановых ожидаемых показателей	4	4
1.4 Сбор и анализ информации о конкурентах	4	1
1.5. Планирование расходов на управление и размер оплаты труда	4	3
2 Организация	20	12
2.1 Формирование организационной структуры	4	2
2.2 Определение должностных инструкций	4	3
2.3 Условия для самосовершенствования персонала	4	1

Продолжение таблицы 3.5

Критерии и оценочные категории	Баллы	
	Эталон (max)	ООО УК «Восточная»
2.4 Выполнение услуг по управлению	4	3
2.5 Эффективность оказываемых услуг жителям	4	3
3 Мотивация	20	10
3.1 Лидерство и корпоративная культура	4	2
3.2 Условия для повышения квалификации и обучения	4	2
3.3 Уровень потребностей работников	4	2
3.4 Вовлечение работников в процесс совершенствования	4	2
3.5 Удовлетворение работников результатами своей работы	4	2
4 Контроль	20	14
4.1 Контроль выполнения должностных инструкций	4	3
4.2 Критерии оценки полученных результатов	4	3
4.3 Мониторинг удовлетворенности жителей услугами	4	1
4.4 Контроль исполнения плана работ	4	4
4.5 Контроль соответствия плана и факта работ	4	3
5 Координация	20	12
5.1 Соединение и координация первых четырех функций	4	2
5.2 Установление взаимосвязей внутри компании	4	2
5.3 Система разрешения конфликтов	4	2
5.4 Анализ отклонения от плана работ	4	3
5.5 Сбор, управление информацией	4	3
6 Коммуникация (общая оценка менеджмента, сумма критериев с 1 по 5)	100	63

Оценка проводилась по четырех балльной системе, где 0 – деятельность не ведется, 1 – деятельность ведется непостоянно, от случая к случаю, 2 – деятельность ведется частично, в зависимости от ситуации, 3 – деятельность ведется постоянно и систематически, 4 – деятельность ведется максимально эффективно. Средний балл по каждой из 25 оценочных категорий вычисляется по формуле

$$I_{\text{ср.}n} = \frac{I_{\text{рук.}n} + I_{\text{раб.}n}}{2}, \quad (3.1)$$

где $I_{\text{ср.}n}$ – средний балл по категории;

Ирук.п – средняя оценка руководителей;

Ираб.п – средняя оценка работников;

п – оценочная категория.

Далее определялся уровень развития (зрелости) управления организации (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Уровни зрелости менеджмента [84]

Уровень	Оценка	Характеристика состояния менеджмента
1	0-20	Управление ведется бессистемно, цели не определены либо слишком расплывчаты. Для дальнейшего развития необходимо в корне пересмотреть принципы ведения бизнеса.
2	21-40	Система менеджмента имеет потенциал для развития, однако эти возможности реализуются слабо. Руководству необходимо отчетливо определить цели и разработать стратегию развития системы менеджмента на основе качества.
3	41-60	Система менеджмента на предприятии сформировалась. Необходимо акцентировать внимание на оптимизации бизнес-процесса и улучшении качества на каждом его этапе. Совершенствуя систему управления, следует учитывать важность потребителя и важность персонала.
4	61-80	Постоянное совершенствование менеджмента ведется по большинству направлений. Необходимо поддерживать динамику улучшений и начать преобразование оставшихся проблемных областей, используя бенчмаркинг и другие стратегии совершенствования.
5	81-100	Достигнуты максимальные результаты по всем направлениям управленческой деятельности, система менеджмента является эталонной

Согласно данным таблицы 3.5 итоговый показатель ООО УК «Восточная» в 63 балла оценивается, как достаточно хороший результат. Можно утверждать, что на предприятии осуществляется постоянное совершенствование качества управления, но существуют некоторые проблемные области. Первоочередными задачами управления здесь являются:

- выявление причин несоответствий, анализ категорий, где прослеживаются максимальные расхождения в оценке;
- установление более тесного контакта с персоналом;
- определение степени удовлетворенности работников;
- укрепление корпоративной культуры.

Таким образом, использование экспертных методов позволяет учесть индивидуальные мнения квалифицированных специалистов, наиболее разбирающихся в данном вопросе. Однако субъективный анализ способен привносить элемент сознательного или неосознанного искажения оценок в связи с личной заинтересованностью субъекта, анализирующего качество управления.

4 Разработка элементов клиентоориентированного управления жилищно-коммунальными услугами и механизма его формирования

4.1 Структурирование матрицы качества управления жилищно-коммунальными услугами как элемента клиентоориентированной модели

Вопросам взаимоотношений управляющих организаций в сфере жилищно-коммунальных услуг с потребителями посвящено большое количество трудов российских и зарубежных ученых, разработано множество статистических методов анализа результатов деятельности предприятий жилищно-коммунального комплекса, но проблема оценки качества взаимоотношений с потребителями и, в частности, измерения степени их удовлетворенности услугами требует проведения дополнительных научных исследований.

Основными критериями оценки качества услуги становится реакция потребителя, которая не поддается прямой количественной оценке и проявляется как совокупность объективных и субъективных параметров. Так, оценка услуги предполагает сравнение потребителями личных ожиданий с уровнем восприятия ими ее качества. Потребительские ожидания влияют на удовлетворенность, так как они создают «стандарт» для дальнейшего сравнения и формируют мнение о качестве услуги. Качество представляет с точки зрения потребителя пригодность услуги для достижения ее целей. Удовлетворенность качеством оказываемых услуг будет зависеть от того, в какой степени, по мнению потребителя, они соответствуют своему значению. При этом к каждому конкретному виду услуг потребитель

предъявляет специфические требования (для жилищно-коммунальных услуг это бесперебойность, доступность, приемлемость тарифов, безопасность).

Степень соответствия той или иной услуги субъективным представлениям потребителей можно определить несколькими способами. Одним из инструментов получения информации о соответствии услуг ожиданиям и удовлетворенности потребителей уровнем обслуживания может быть социологический опрос.

Поэтому основной задачей управляющей компании является определение ожиданий потребителей, связанных с качеством жилищно-коммунальных услуг, и организация работ таким образом, чтобы достичь удовлетворения этих ожиданий.

Одним из методов воплощения ожиданий и требований потребителей в конкретные характеристики качества является QFD (Quality Function Deployment – структурирование функции качества) [67, 82, 126]. Цель технологии развертывания функций качества, положенная в основу метода QFD – гарантировать качество с самой первой стадии создания и развития нового продукта или услуги.

Основой методологии структурирования функции качества является построение фигурной матрицы, названной в соответствии со своей формой «Дом качества», в рамках которой фиксируется информация о качестве продукта или услуги и принимаемых решениях (рисунок 4.1).

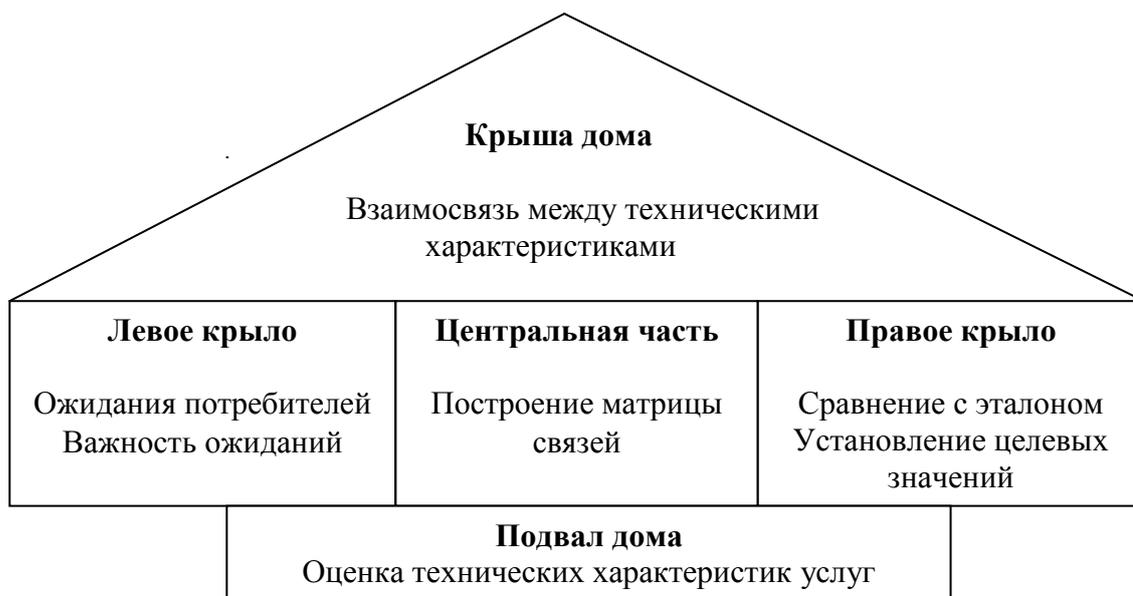


Рисунок 4.1 – Базовая структура «Дома качества» [141]

Использование методологии структурирования функции качества позволяет:

- установить связь между пожеланиями потребителей и техническими условиями, содержащими требования к характеристикам услуги;
- определить взаимосвязь между характеристиками услуги и ее компонентами;
- преобразовывать характеристики процесса оказания услуги в характеристики оборудования и способы контроля технологических операций оказания услуги, что обеспечит высокий уровень удовлетворенности потребителей.

Области распространения методологии структурирования функции качества затрагивают такие основные сектора рынка, как машиностроение, пищевая и текстильная промышленность, торговля, строительство, а также отрасли, связанные с оказанием услуг. Примеров использования методологии в сфере ЖКХ в литературе не найдено. Автор попытался применить данную методологию для сферы жилищно-коммунального хозяйства. Цель использования методологии – выявление резервов повышения качества оказываемых жилищно-коммунальных услуг. Объектом выступила управляющая компания г. Оренбурга ООО УК «Восточная» (67 многоквартирных домов общей площадью 296301 м²).

Развертывание функций качества в рамках «Дома качества» будет осуществляться по следующим этапам:

- определение ожиданий потребителя;
- определение сравнительной ценности услуг;
- установление целевых значений;
- описание технических характеристик услуг;
- определение взаимосвязей между техническими характеристиками услуг;
- заполнение матрицы связей;
- анализ технических характеристик услуг.

На первом этапе осуществлялось определение ожиданий потребителя к качеству жилищно-коммунальных услуг методом анкетирования. Анкета участника опроса «Качество предоставляемых жилищно-коммунальных услуг» разработана автором совместно с работниками управляющей организации специально для данного исследования и представлена в приложении А.

Было опрошено 345 человек. В результате анкетирования выявлены основные виды услуг, наиболее значимые для потребителей: хорошее санитарное состояние двора и подъездов; благоустроенные игровая и спортивная площадки; коммунальные услуги; своевременный и качественный ремонт общего имущества; своевременный и качественный вывоз мусора; быстрое реагирование аварийной службы. Данные виды услуг были занесены в левую часть «Дома качества» (рисунок 4.2).

На этапе определения сравнительной ценности услуг качество последних рассматривается управляющей организацией в сравнении с одним или несколькими конкурентами. Это позволяет выяснить, насколько оказываемая услуга лучше или хуже аналогов. На этом этапе был использован метод экспертных оценок. Качество услуг оценивалось по пятибалльной шкале и сравнивалось с эталонными услугами. За эталон взяты услуги ООО УК «Центральная», которая победила в конкурсе «Лучшая управляющая компания г. Оренбурга в 2014 году». Расчеты занесены в правую часть «Дома качества» (рисунок 4.2). В результате выявлено, что санитарное состояние, благоустройство игровой и спортивной площадок, ремонт и вывоз мусора уступают эталонному значению, что указывает на потенциальные возможности совершенствования этих услуг.

На этапе установления целей проекта определяются значения (в цифровом измерении) для каждого ожидания потребителей (характеристики) услуги. Для тех ожиданий (характеристик) услуги, которые не требуют улучшения, целевые значения устанавливаются на одном уровне с имеющимися на данный момент оценочными значениями для этих ожиданий. В данном случае считаем, что улучшения не требуют следующие ожидания потребителей: качественные коммунальные услуги, работа аварийной службы и вывоз мусора. Этим ожиданиям потребителей были присвоены целевые значения соответственно 5, 5, 4, которые останутся постоянными на тех же уровнях.

Ожидания потребителей «санитарное состояние», «благоустройство игровой и спортивной площадок» и «ремонт общего имущества», которые до начала работы имели оценочные значения соответственно 4, 4, 3 (ниже, чем у эталонной услуги), должны быть улучшены до целевых значений 5, 5, 5. На базе определенных целевых

значений могут быть вычислены относительные величины степени улучшения качества (по каждой из характеристик услуг) по формуле: степень улучшения = целевое значение/оценка услуг.

На этапе подробного описания технических характеристик услуг автор совместно с работниками сферы ЖКХ определил, за счет изменения каких параметров (характеристик) услуги могут быть выполнены различные ожидания потребителей. Установлено, как технические характеристики услуги (как надо сделать?) соотносятся с ожиданиями потребителей (что надо сделать?). В рассматриваемом примере было определено 18 технических характеристик качества жилищно-коммунальных услуг (таблица 4.1).

Посредством матрицы связей исследовалась взаимосвязь между ожиданиями потребителей и техническими характеристиками услуг. Сила взаимосвязи отображалась в ячейках верхней части матрицы «Дом качества».

Этап заполнения матрицы связей. На данном этапе изучается сила влияния технических характеристик услуги на выполнение ожиданий потребителя. Эта работа проводится с применением матрицы связей, являющейся центральной частью общей матрицы «Дом качества». Посредством матрицы связей исследуется взаимосвязь между ожиданиями потребителя и техническими характеристиками (параметрами) услуги. Эта работа включает в себя взаимную стыковку того, что надо сделать, с тем, как это надо сделать.

Таблица 4.1 – Технические характеристики качества жилищно-коммунальных услуг

Характеристики	Характеристики
1	2
1 Периодичность уборки дворовой территории	10 Давление газа в квартире
2 Периодичность уборки мест общего пользования	11 Напряжение в сети в квартире;
3 Время начала работы дворников	12 Количество ежегодных общих осмотров
4 Удельный вес исправных малых архитектурных форм в общем количестве	13 Периодичность ремонта общего имущества
5 Выполнение графика осмотра и ремонта малых архитектурных форм	14 Выполнение графика общих собраний жителей

Продолжение таблицы 4.1

1	2
6 Периодичность установки новых малых архитектурных форм	15 Количество ППР в год
7 Давление холодной воды в точке водоразбора	16 Периодичность вывоза мусора
8 Температура горячей воды в точке водоразбора	17 Время от вызова до приезда аварийной службы
9 Температура воздуха в квартире	18 Сроки устранения аварийной ситуации
Источник: разработано автором	

Пустая (незаполненная) строка в матрице связей означает отсутствие какой-либо связи между техническими характеристиками услуги и соответствующим ожиданием потребителя, записанным в этой строке (ни одна из технических характеристик услуги не может удовлетворить данное ожидание потребителя). Аналогично пустая колонка указывает на ненужность этой технической характеристики, включенной в список характеристик услуг. Каждый элемент (ячейка, клеточка) матрицы связей, стоящий на пересечении ее строк и столбцов, определяет имеющуюся силу взаимосвязи между ожиданиями потребителя (записанными в каждой строке матрицы связей) и техническими характеристиками услуги (в каждом столбце этой же матрицы связей). Символ, который находится в каждом из этих элементов, если такая взаимосвязь имеется, определяет, насколько сильна эта взаимосвязь.

При заполнении элементов (ячеек) матрицы связей для описания силы взаимосвязей использованы символы, приведенные в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Символы и коэффициенты, используемые для описания силы взаимосвязи [141]

Символ	Сила взаимосвязи	Весовой коэффициент
®	сильная	9
⊙	средняя	3
Δ	слабая	1

Отсутствие какого-либо символа на пересечении строк и столбцов матрицы связей означает, что нет взаимосвязи между соответствующими ожиданиями потребителя и техническими характеристиками услуги.

На рисунке 4.2 видно, что ожидание потребителя «санитарное состояние» очень сильно взаимосвязано с техническими характеристиками «периодичность уборки дворовой территории» и «периодичность уборки мест общего пользования». Однако это же ожидание потребителей слабее взаимосвязано с характеристикой «время начала работы дворников» и совсем слабо связано с характеристикой «периодичность ремонта общего имущества».

Значения показателей «сила взаимосвязи» (в левой верхней части элементов (ячеек) матрицы) были определены автором и работниками сферы ЖКХ в результате применения метода «мозговая атака». В нижние правые части элементов (ячеек) матрицы связей занесены числовые значения показателей «значимость взаимосвязи». Показатели «значимость взаимосвязи» по каждому столбцу (колонке), представленные в верхней строке подвала дома, показывают приоритетность каждой технической характеристики проектируемой услуги.

Этап анализа технических характеристик услуги. На этом этапе в верхней строке подвала дома были проставлены единицы измерения для каждой технической характеристики услуги. Например, за единицу измерения характеристики «удельный вес исправных малых архитектурных форм в общем количестве» принят процент (%), характеристики «температура горячего водоснабжения в точке водоразбора» – градус цельсия (°C), а характеристики «сроки устранения аварийной ситуации» – час (ч).

С использованием этих единиц измерения во второй и третьей строках подвала дома приведены значения технических характеристик исследуемой и эталонной услуг. После сравнения значений характеристики «периодичность уборки мест общего пользования» видно, что исследуемая услуга предоставляется 5 раз в неделю, в то время как эталонная – 7 раз в неделю. Если сравнивать количество проведенных ППР в год, то исследуемая услуга предоставляется 2 раза в год, а эталонная – 1 раз в год.

Ожидания потребителя	Важность ожидания	пер-ть уборок МОП	время начала работы	уменьшить вес неисправных приборов	МАФ	выполнение графика осмотра и ремонта МАФ	пер-сть установки новых МАФ	давление ХВС	температура ГВС	температур в квартире	давление газа	напряжения в сети	количество осмотров	непунктуальность ремонта	выполнение графика собраний	количество ПИР	Пер-ть вывоза мусора	время до инцидента аварийки	сроки устранения	Целевое значение	Степень улучшения	Весомость	Весомость, %
Санитария	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	18
Благоустройство	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	14,5
Коммунальные услуги	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	14,5
Ремонт	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	24
Вывоз мусора	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	14,5
Аварийка	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	14,5
Суммарная оценка	191	162	54	43,5	130,5	145	145	145	145	145	145	145	143,5	321	115,5	130	184,5	130,5	154,5			34,6	100
Приоритетность, %	8	6	2	2	5	2	2	6	6	6	6	6	6	13	5	5	7	5	5			Всего	
Единицы измерения	р/ч	р/ч	ч	%	р/сл	%	р/сл	Атм	°С	°С	мм	вольт	шт/г	р/10л	%	р/г	р/ч	ч	ч				
Исследуемая услуга	6	5	9	80	100	100	1	6	60	22	130	220	2	1	100	2	12	0,7	2				
Эталонная услуга	7	7	7	100	100	1	1	6	60	22	130	220	2	2	100	1	14	0,5	2				
Целевое значение	7	7	7	100	100	1	1	6	60	22	130	220	2	2	100	2	14	0,5	2				

Рисунок 4.2 – «Дом качества» для жилищно-коммунальных услуг ООО УЖФ «Восточная» на основе структурирования функции качества (построено автором)

Этап определения целевых значений технических характеристик услуги.

Целевые значения технических характеристик продукции определяют на основе имеющихся данных с учетом их приоритетности. Целевые значения имеют непосредственное отношение к улучшению технических характеристик продукции, к которому стремятся менеджеры, поэтому команды проектировщиков в дальнейшем должны осуществлять эти улучшения. В рассматриваемом примере главный упор сделан в основном на улучшение следующих характеристик:

- 1) периодичность ремонта мест общего пользования;
- 2) санитарное состояние двора;
- 3) периодичность вывоза мусора.

Результаты применения метода, основанного на структурировании функции качества, позволили сформулировать следующие рекомендации по улучшению качества услуг управляющей организации:

1 В связи с тем, что ожидание потребителя по услуге «санитарное состояние двора и подъездов» заметно уступает эталонному значению, необходимо сделать усилия именно в этом направлении. Повысить качество данной услуги позволит: введение ежедневной уборки дворовой территории и подъездов, изменение времени начала работы дворников (на 2 часа раньше), обязательное подписание актов выполненных работ старшими по дому. Эти меры помогут улучшить качество уборки и позволят сформировать положительное отношение к работе ЖКХ;

2 Для качественного улучшения услуги «благоустроенные игровая и спортивная площадки» считаем, что необходимо скорректировать график ремонта малых архитектурных форм, так как имеющийся не позволяет содержать все малые формы в рабочем безопасном состоянии. Со стороны управляющей организации следует ввести еженедельный контроль состояния малых архитектурных форм и, по необходимости, корректировать график их ремонта;

3 Улучшению услуги «своевременный и качественный ремонт» поможет определение плана текущего ремонта не только на 1 год, но и долгосрочного – на 5 лет. Контроль за исполнением работ необходимо возложить непосредственно на главного инженера управляющей организации и конечных потребителей услуги.

Данный план должен быть согласован с потребителем, его выполнение или дополнение должно рассматриваться на ежегодных общих собраниях. Поскольку исполнение данной услуги напрямую связано с финансовой составляющей, то часто желания потребителя не совпадают с планом работ. Поэтому удовлетворить ожидания потребителя можно за счет снижения количества ППР в год с двух до одного. В связи с этим появляется экономия денежных средств в структуре тарифа, которую можно направить на ремонт общего имущества;

4 Улучшение услуги «своевременный вывоз мусора» необходимо регулировать изменением характеристики «периодичность вывоза мусора», которая зависит от этажности дома, количества подъездов, наличия рядом торговых точек и числа проживающих в многоквартирном доме, но в любом случае не может быть меньше двух раз в день, т.е. 14 раз в неделю. С подрядной организацией, осуществляющей вывоз крупногабаритного мусора и твердых бытовых отходов, необходимо составить график вывоза мусора, вести совместный контроль за его соблюдением и в случае нарушения графика производить перерасчет.

Таким образом, с использованием методологии структурирования функции качества были предложены конкретные рекомендации для управляющей компании ООО УК «Восточная».

4.2 Механизм формирования клиентоориентированной модели управления жилищно-коммунальными услугами

Эффективная деятельность любого предприятия связана с определенной моделью управления. В широком смысле модель – это аналог (изображение, описание, схема, план и т.п.) какого-либо объекта, процесса, явления. Многие ученые утверждают, что одним из главных элементов, необходимых для эффективного решения сложных задач, является именно построение и соответствующее использование модели. Это объясняется теми функциями, которые присущи модели. В научной литературе описаны следующие функции модели:

- познавательная (средство осмысления действительности);
- коммуникативная (средство общения);

- прогностическая (средство предсказания развития событий);
- экспериментальная (средство постановки экспериментов);
- управленческая (средство принятия решений с целью планирования процессов и управления ими).

Одной из ключевых проблем для любого предприятия является создание такой модели управления, которая способствовала бы получению наивысших результатов деятельности предприятия. Если рассматривать управление как процесс, а систему управления как механизм, который обеспечивает эффективность этого процесса, то под моделью управления будем понимать теоретические представления о том, как выглядит совокупность множества элементов, какие взаимосвязи и взаимозависимости существуют между ними. Следует отметить, что ни один из элементов не может быть познан без учета его связей с другими элементами.

Вычленение и исследование структурных и функциональных взаимосвязей элементов в разрабатываемой модели позволяет приблизиться к решению проблемы создания единой концепции, оптимально соотносящей интересы клиентов (жителей) и управляющих организаций.

Основываясь на современной модели управления услугами ЖКХ и системного подхода к управлению, предложен механизм формирования клиентоориентированной модели управления, под которым автор понимает *совокупность форм, методов и инструментов, посредством которых осуществляется деятельность субъектов управления по предоставлению услуг и удовлетворению базовых потребностей населения.*

Предложенный механизм отличается сложносоставным характером и включает два компонента: механизм внешнего воздействия и механизм внутреннего самоулучшения системы управления (рисунок 4.3). Следует отметить, что механизм внешнего воздействия включает два компонента; механизм государственного регулирования и механизм вовлечения граждан в управление. Механизму государственного регулирования принадлежит ведущая роль в развитии сферы ЖКХ. В настоящее время органы власти, и в первую очередь, федерального уровня используют широкий набор методов и инструментов регулирования, что позволяет направить развитие объекта по требуемой траектории.

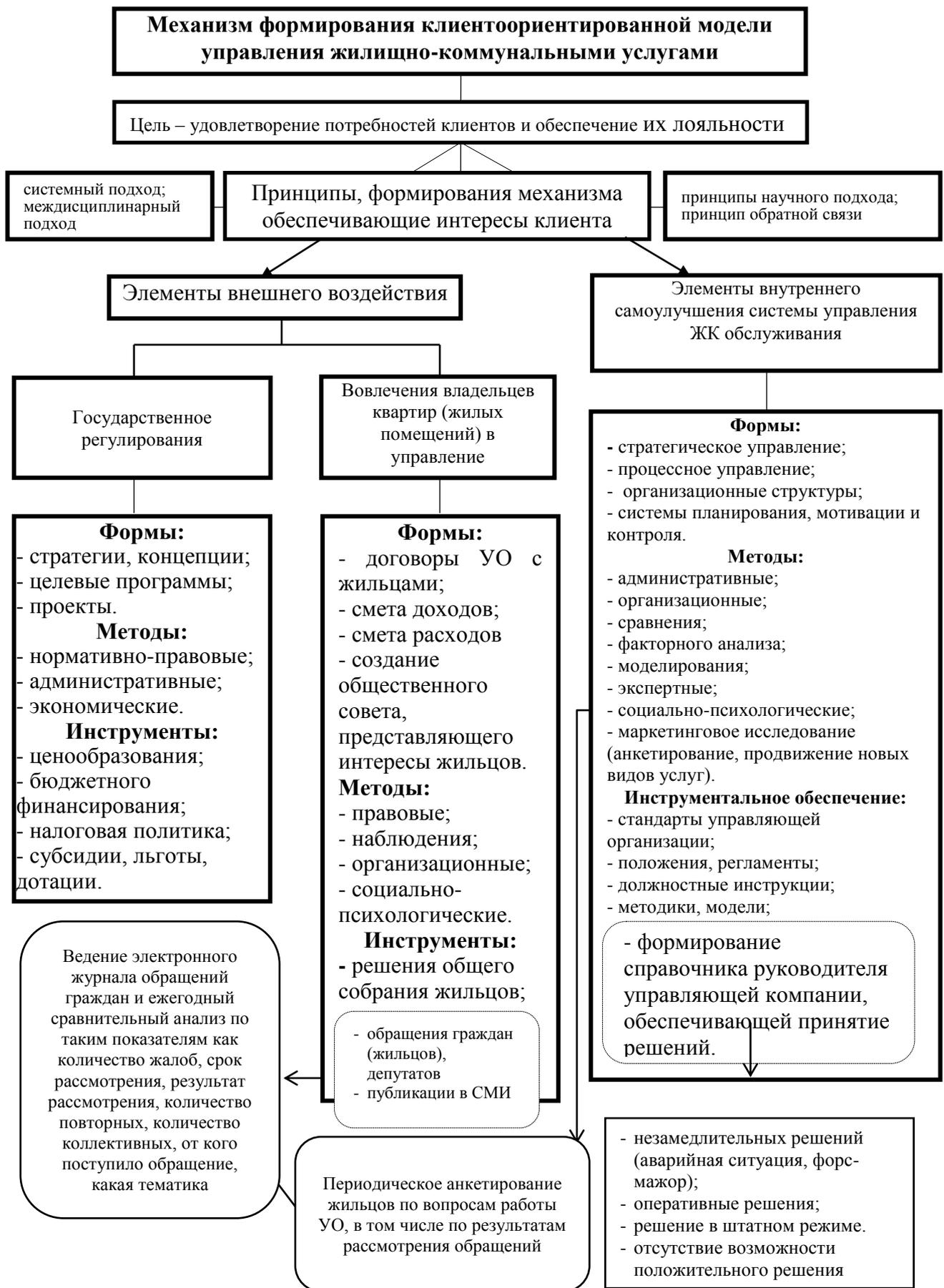


Рисунок 4.3 – Механизм формирования клиентоориентированной модели управления жилищно-коммунальными услугами

Наименее разработан механизм вовлечения граждан в управление, что объясняется следующими причинами: разным статусом жильцов, слабым знанием законов и своих прав, сложностью сбора жильцов на собрание, отсутствием профессиональных знаний, свободного времени и др.

Следует отметить, что достижение качества управления заключается в нахождении и описании такого соотношения элементов, при котором степень удовлетворения потребностей является относительно высокой. Обслуживание потребителя является одним из слабых мест в деятельности управляющих организаций, поэтому разрабатываемая модель управления предполагает четкую ориентацию управляющей системы на клиента. Ориентация на клиента представляет собой инструмент управления взаимоотношениями с потребителем жилищных услуг, нацеленная на получение устойчивой прибыли для организации в долгосрочном периоде.

Под ориентированностью на клиента следует понимать нацеленность руководства и персонала на постоянное повышение качества обслуживания клиента и максимальную лояльность во взаимоотношениях с ним. Предприятие может успешно работать только в том случае, если оно действительно максимально ориентировано на быстрое удовлетворение приоритетных потребностей каждого клиента. При этом не менее важную роль играют умение предвидеть грядущие изменения в потребностях своей целевой аудитории, а также адекватная оценка возможностей компании в связи с этими изменениями.

В многочисленных научных работах подчеркивается, что эффективность деятельности любого предприятия (организации) определяется постоянной ориентацией на потребителя. По утверждению известного американского специалиста по управлению П. Друкера, предназначение любого бизнеса заключается в удовлетворении запросов клиента [44]. Теоретик маркетинга Ф. Котлер также убежден, что ключевым фактором рыночного успеха предприятия является удовлетворение потребностей клиента. Он отмечает, что «достижение компанией своих целей является результатом определения нужд и запросов целевых

рынков и более эффективного, по сравнению с компаниями – конкурентами удовлетворения потребителя» [61]. Необходимо четко понимать, что в современных условиях именно уровень ориентированности на каждого клиента в конечном итоге определяет эффективность работы организации.

В научной литературе встречаются определения понятия «клиентоориентированность»:

- способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиента;
- инструмент, позволяющий получать лояльное отношение;
- характеристика самого бизнеса, отражающая место интересов клиента в системе приоритетов руководства и собственников.

К. Харский отмечает, что «клиентоориентированность – это не то, что компания планирует или может сделать для своего клиента, а то, как оценивает клиент, видимую часть ее деятельности» [127].

Таким образом, под ориентированностью на клиента следует понимать нацеленность руководства и персонала на постоянное повышение качества обслуживания клиента и максимальную лояльность во взаимоотношениях с ним. Предприятие может успешно работать только в том случае, если оно действительно максимально ориентировано на быстрое удовлетворение приоритетных потребностей каждого клиента.

М.Д. Джонсон и А. Херрманн отмечают, что «особенности политики ориентации на клиента заключаются:

- в необходимости точных спецификаций клиента. Важно, чтобы предприятие знало и понимало особенности их запросов, а также выгоды, которые они связывают с приобретаемыми услугами;
- в постоянной связи с клиентами и распространении полученной информации по своим подразделениям, использовании приобретенных знаний для оказания услуг более высокого качества с учетом запросов клиента» [43].

Задача построения клиентоориентированной компании в жилищной сфере

является достаточно сложной. Так, О. Прокофьева отмечает, что «ее решение предполагает практическое применение самых «продвинутых» инструментов маркетинга и менеджмента, требует высочайшего профессионализма всех сотрудников и их твердого намерения выстроить новую реальность для себя и своих клиентов» [96].

При построении модели управления жилым фондом было сделано предположение, что все элементы, которые войдут в модель, находятся между собой в определенной зависимости и соответственным образом структурно и функционально связаны, причем эта взаимосвязь может быть линейной и замкнутой, прямой и опосредованной. Поэтому основная задача заключалась в том, чтобы отыскать такую модель, в которой вскрытая диалектика взаимосвязей элементов лучшим образом была бы подчинена некоторой логике, а условная структура могла бы адекватно отобразить определенные объективные закономерности, вскрывающие сущность качественного управления.

При разработке модели управления была использована модель архитектурной решетки отображающей сущность связей между элементами. В данном методе выбора определенной формы модели, на первый взгляд, присутствуют некий механистический подход и искусственность, но выбранный путь является вполне оправданным и обусловлен тем, что определенную форму модели трактует логика функциональных взаимосвязей рассматриваемых элементов [131].

Для описания и исследования структуры (архитектоники) модели были выделены условные конфигурации связей элементов в виде треугольников, квадратов, ромбов, диагоналей и введен понятийный аппарат этих образований:

1 Решетка – архитектурника модели, условная структура расположения элементов в ней.

2 Категория – фундаментальный элемент, к которому в модели относятся субъекты и объекты. В разрабатываемой модели к субъектам будут отнесены: управляющие компании, федеральные и региональные органы власти, поставщики

ресурсов и подрядчики, клиенты (потребители услуг). К объектам в модели относятся: многоквартирный дом, ресурсы организации, факторы внешней среды, качество услуг, эффективность деятельности, удовлетворение клиентов.

3 Предикат – характеристика состояния и действия субъектов, связывающая фундаментальные элементы модели. К ним относятся: законотворчество, регулирование, контролирование, деятельность, потенциал, ценности и др..

4 Триада – логические связи элементов (категорий и предикатов) в виде условных треугольников.

5 Кварт – логические связи элементов (категорий и предикатов) в виде условных квадратов.

6 Ромб – логическая связка четырех категорий и одного центрального предиката в виде ромбовидной фигуры.

7 Диагональ – логическая линейная связка четырех категорий либо трех предикатов.

Между категориями и предикатами в модели существуют определенные связи: прямая – логическая связка двух рядом стоящих категорий, косвенная – логическая связка двух рядом стоящих категорий посредством предиката, опосредованная – другие виды логических связей категорий и предикатов, не относящих к прямой и косвенной связям.

В решетке модели выделены четыре уровня.

Первый уровень – *проблемный*, связан с факторами внешней среды. Внешнее окружение организации все чаще становится источником проблем для ее руководителя. Так, организация, являясь открытой системой, зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, противодействия конкурентов, законодательства, решений правительства, экономической ситуации, социальных и культурных изменений, политической ситуации, технологических нововведений, природных условий и других факторов.

Второй уровень – *правовой*, деятельность любой организации основывается на принятых в стране законах, стандартах, нормах и правилах. Третий уровень –

обеспечивающий, который включает кадровое обеспечение, ресурсное, базовые принципы управления, технологии, структуру, ценности, потенциал. Четвертый уровень – *результативный*, отражающий результат управления, который выражен в повышении качества жилищных услуг, эффективности деятельности предприятия и удовлетворенности клиентов (жильцов).

Функционально логические связи элементов в модели представлены на рисунке 4.4.

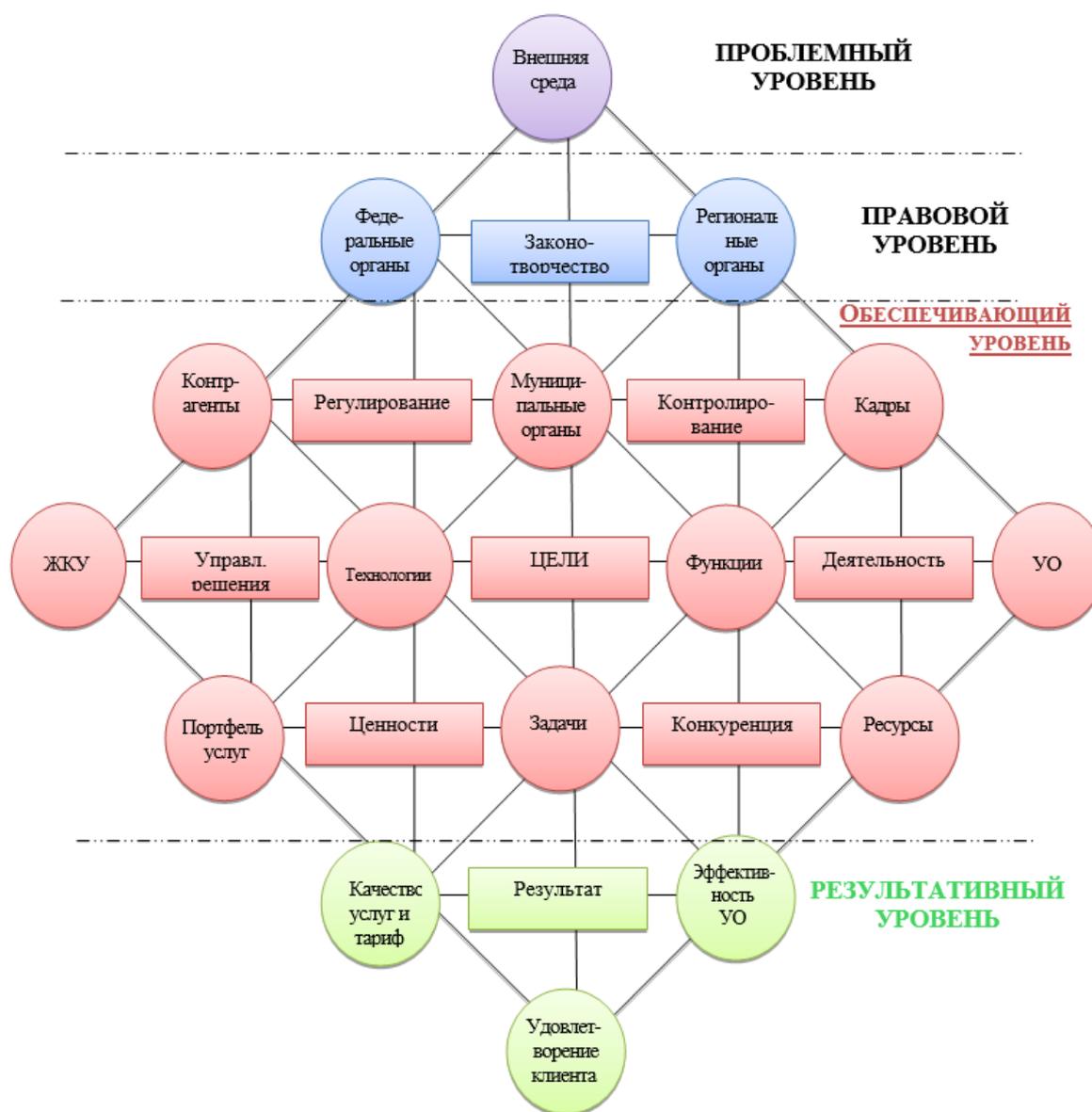


Рисунок 4.4 – Структурно-логическая клиентоориентированная модель управления жилищно-коммунальными услугами

Источник: разработано автором.

Разработанная модель позволяет констатировать, что функциональные характеристики, отображающие управление, находятся в линейно-замкнутой зависимости друг от друга и формируют относительно замкнутую саморегулирующую структуру. Вскрытая закономерность позволяет представить определенные состояния субъектов рыночных отношений не как отвлеченные понятия, а как описанные состояния посредством конкретных объективных характеристик элементов, и тем самым устанавливается диалектическая сущность единства (системность) всех основополагающих элементов системы управления.

Основополагающей в архитектонике модели является система ромбов и малых триад. Это универсальные однозначно логические связи категорий в модели управления. Все возможные варианты логических сочетаний позволяют в модели получить 9 ромбов и 36 малых триад.

В данной модели центральный ромб является основным. При рассмотрении логики связей ромбов друг с другом можно отметить, что центральный ромб связан с восьмью ромбами, с четырьмя из них имеет общие вершины (задачи, муниципальные органы, функции и технологии) и с четырьмя – общую сторону (регулирование, контролирование, потенциал, ценности) (рисунок 4.5).



Рисунок 4.5 – Структурная модель логических взаимосвязей в виде ромба

Формирование цели – основополагающий этап управления, зависимый от внешних и внутренних взаимодействий элементов системы управления.

Основной целью управляющих организаций является повышение удовлетворенности клиентов (жильцов). Удовлетворенность клиента – это лишь один из элементов в рамках отношений между партнерами на рынке, которые начинаются с оказания услуг (выполнения работ) и заканчиваются определением результатов экономической деятельности предприятия. В связи с этим управляющие компании должны постоянно разрабатывать программы в отношении потребителя. Предлагаем следующую программу повышения ориентированности управления на потребителя (рисунок 4.6).

Первый шаг является достаточно сложным, трудоемким и требует определенных материальных затрат.

На втором шаге необходимо информировать о потребностях клиентов персонал предприятия, который прямо или косвенно участвует в удовлетворении потребностей, добиваться, чтобы все четко понимали необходимость ориентации на клиента. На этом этапе важно провести следующие действия:

- разработать производственные программы, направленные на постоянное совершенствование системы управления в области ориентации на клиента;
- совершенствовать внутренние компетенции персонала;
- обеспечить профессиональное обучение персонала.

Третий шаг – совершенствование системы внутренних бизнес-процессов, связанных с обслуживанием клиента. На этом этапе определяется последовательность процессов, которая создает ценность для клиента; проводится их оптимизация за счет выявления и ликвидации имеющихся проблем; разрабатываются регламенты процессов; корректируются действующие должностные инструкции.



Рисунок 4.6 – Пошаговый процесс повышения клиентоориентированности управления

В-четвертых, следует постоянно вносить изменения в производственные программы для предоставления клиенту новых видов услуг и работ. Повышение качества услуг достигается в том случае, если учет требований клиента носит характер непрерывного систематического процесса.

В-пятых, важным этапом является разработка системы оценок, характеризующей степень удовлетворенности потребителя жилищно-коммунальных услуг.

Одной из основополагающей логической связью в модели (рис.4.4) является связь между удовлетворенностью клиентов и эффективностью деятельности

организации. Организация заинтересована в повышении удовлетворенности клиентов, так как это способствует привлечению их большего количества. Поэтому, чтобы выиграть в конкурентной борьбе за клиента управляющие компании должны предложить клиенту более качественные и дешевые услуги, а это в свою очередь, требует от компании постоянной работы над повышением экономической эффективности деятельности организации.

Представим алгоритм удовлетворенности клиента (рисунок 4.7). Алгоритм отражает причинно-следственные связи между факторами удовлетворенности и ее последствиями.



Рисунок 4.7 – Алгоритм удовлетворенности клиента

Ожидания потребителя – мера оценки ожидаемого качества услуги, воспринимаемое качество — мера оценки качества услуги, воспринимаемая ценность – мера оценки качества относительно цены. Лояльность потребителя рассматривается как его намерение обслуживаться в данной компании. Отсутствие удовлетворенности клиента ведет к возникновению жалоб. Если компания не

реагирует на жалобы, то возникает угроза выхода клиентов из данной компании. Предлагаемая схема процесса работы управляющей организации с жалобами клиентов представлена в приложении Б.

При поступлении жалобы (обращения) от жителей в управляющую организацию она должна в обязательном порядке регистрироваться в журнале поступивших обращений. Руководитель организации отписывает его для рассмотрения и подготовки ответа ответственному должностному лицу. Далее производится комиссионное обследование объекта по существу заданных в жалобе вопросов, результатом которого всегда должно являться установление причины указанных нарушений. Результаты комиссионного обследования оформляются дефектной ведомостью, на основе которой составляется локально-сметный расчет выполнения работ.

Далее необходимо уточнить, включены ли работы в план на текущий год по данному многоквартирному дому. Если в годовой план работы по определенному ремонту включены, то устанавливаются сроки их исполнения, проводится отбор подрядной организации, назначается ответственный сотрудник, в чьи обязанности входит контроль и приемка работ. Выполненные работы принимаются комиссией и составляется акт приемки работ, после чего заявителю направляется ответ об устранении выявленного нарушения.

Если ответственный за выполнение работ сотрудник управляющей организации безответственно отнесется к своим обязанностям и не проконтролирует ход и качество работ, то работы могут быть выполнены некачественно или не выполнены вообще. В этом случае провинившийся сотрудник может получить выговор с занесением в личное дело, лишиться премии или быть уволенным.

Вторым и более сложным вариантом развития событий может быть то, что определенные работы в план текущего ремонта на многоквартирный дом собственниками не утверждены. В таком случае необходимо, используя постановления Правительства РФ № 290 от 03.04.2013 г. «О минимальном перечне работ и услуг, необходимых для обеспечения надлежащего содержания общего имущества в МКД» и № 170 от 27.09.2003 года «Об утверждении правил и норм технической эксплуатации жилищного фонда» установить, являются ли данные

работы обязательными к исполнению или нет. Так, например, работы по текущему ремонту протекающей кровли являются обязательными к исполнению, а работы по покраске стен в подъезде – нет.

Если работы относятся к числу необязательных к исполнению, то управляющая компания советует собственникам многоквартирного дома провести внеочередное общее собрание, на котором большинством голосов принять решение о выполнении ранее определенных работ в текущем или следующем году.

Если же работы обязательны и безотлагательны, то управляющая компания должна в срочном порядке определить источники финансирования данных работ, которыми могут являться уже оплаченные собственниками средства на текущий ремонт общего имущества, дополнительный размер оплаты для собственников, бюджетные деньги, банковский кредит, или, в случае согласия управляющей компании, работы могут быть выполнены в долг в счет последующих платежей жителей дома.

Следует отметить, что система рассмотрения жалоб жильцов может быть нарушена одним нерадивым сотрудником на стадии выполнения работ. А это повлечет за собой повторное обращение жильца в вышестоящие инстанции и, соответственно, проверку деятельности управляющей компании, административный штраф, а с 01.04.2015 года при определенных условиях – лишение лицензии на осуществление деятельности по управлению многоквартирными домами.

Таким образом, уровень удовлетворенности клиента жилищно-коммунальными услугами в целом является обобщающей, агрегированной характеристикой восприятия происходящих изменений. Он вбирает в себя не только успешность работы управляющей компании, но и совокупность внешних условий: состояние жилищного фонда, ход реформ всей жилищной сферы.

Особенность разработанной структурной модели управления услугами ЖКХ заключается в том, что она позволяет разрешить противоречие между целями государства, коммерческой организации и населения.

4.3 Определение оптимального размера обслуживания жилищного фонда управляющей организацией жилищно-коммунального хозяйства

Субъектами непосредственного управления жилым фондом, находящимся в частной собственности, выступают управляющие компании, жилищно-строительные кооперативы (ЖСК), товарищества собственников жилья (ТСЖ). Например, по состоянию на 01.01.2018 года в г. Оренбурге насчитывалась 140 управляющих организаций, из них УК – 32, ТСЖ – 90 и 18 ЖСК (таблица 4.3).

Таблица 4.3 – Структура управляющих организаций в г. Оренбурге

Показатель	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Количество	Уд. вес, %	Количество	Уд. вес, %	Количество	Уд. вес, %
Управляющие компании	27	16	29	16	32	21
ТСЖ	112	64	112	64	90	66
ЖСК	35	20	33	20	18	13
Итого	174	100	174	100	140	100

В связи с этим существуют определенные преимущества управляющей компании перед товариществом собственников жилья. Управляющая компания может: иметь собственную производственную базу и выполнять работы хозяйственным способом; привлекать дополнительные инвестиционные ресурсы; аккумулировать денежные средства с нескольких домов для выполнения работ; привлекать для работы более профессиональные кадры; быстро реагировать на аварии за счет создания диспетчерских служб; управлять большими объемами жилищного фонда.

Анализ управляющих компаний г. Оренбурга показал, что по размерам обслуживаемой жилой площади существует большой разброс. Так, на 3 самые крупные компании (Оренбургская, Центральная и Северная) приходится около 50% обслуживаемой площади, в то время как на 3 самые мелкие – всего 0,15% жилого фонда.

Большая площадь жилого фонда в управлении определяет негативное влияние на его качество, которое связано:

1) неоднородностью многоквартирных домов в управлении (разные годы постройки, материал, социальный статус жителей, сбор на текущий ремонт);

2) нехваткой квалифицированных кадров (на фоне резкого дефицита квалифицированных кадров найти необходимое количество работников для такой обслуживаемой площади очень тяжело);

3) бюрократией (характерна для любой большой организации);

4) высокой загруженностью кадров (в связи с ограниченностью кадров растет нагрузка на имеющихся работников); ,

5) сложностью организационной структуры;

6) сложностью в коммуникациях (1 управляющая компания должна поддерживать связь, контролировать и собирать информацию с 10-ю подрядными обслуживающими организациями, занимающимися только санитарным и техническим содержанием).

В свою очередь, чрезмерно маленькие управляющие организации тоже имеют определенные минусы в своей деятельности:

1) малая выработка на 1 работника;

2) высокая ответственность руководящего состава;

3) как правило, большой фонд заработной платы в расчете на 1 м²;

4) большая численность персонала в расчете на 1 м².

Вопрос об оптимальных размерах организаций давно обсуждается в научной литературе. Однако единого мнения среди ученых об оптимальных размерах предприятий, особенно в сфере услуг, пока не существует. Это связано с тем, что решение об оптимальных размерах организации зависит от множества факторов: макроэкономической среды, отрасли, к которой принадлежит организация, стадии жизненного цикла организации, модели управления, цикличности процессов структурной динамики

Кроме того, на размеры организации влияет принятая в обществе экономическая политика: в одни периоды господствующим является мнение об

эффективности укрупнения, в другие – мнение о целесообразности наличия в экономике мелких предприятий.

Определение оптимальных размеров организации является достаточно сложной задачей. А.К. Турсумбаева считает, что необходимо использовать «многокритериальную систему, учитывающую влияние внутренних факторов производства (технологическая концепция), внешних факторов (институциональный подход) и стратегических факторов роста организации, так как оптимальность – это не абстрактное понятие: нельзя говорить об оптимальности вообще вне условий и без точно определенных критериев оптимальности» [121]. Решение, наилучшее в одних условиях и с точки зрения одного критерия может оказаться далеко не лучшим в других условиях и по другому критерию.

Несмотря на отсутствие общего ответа на поставленный вопрос можно привести несколько общих факторов, определяющих границы оптимальных размеров организаций.

Фактор 1 – управляемость предприятия. С увеличением размеров предприятия усложняется его организационная структура, что может привести к потерям управляемости. К тому же с усложнением организационной структуры требуется большее количество профессиональных управленцев и значительное увеличение затрат на их содержание.

Фактор 2 – технический уровень производства. Расширение границ предприятия всегда способствует росту научно-технического уровня производства.

Фактор 3 – клиентоориентированность. Качество и скорость реакции на изменение спроса по мере укрупнения предприятия могут уменьшаться по мере удлинения цепочки работников предприятия, участие которых необходимо для принятия и реализации решений, отражающих реакцию на рыночные изменения.

Фактор 4 – экономическая эффективность. Увеличение размеров предприятия связано, главным образом с целью получения эффекта масштаба производства (положительного эффекта, выражающегося в снижении издержек производства на единицу продукции, работ и услуг). Издержки любого предприятия складываются из производственных и непроизводственных затрат. В число

непроизводственных затрат входят транзакционные издержки, связанные с заключением сделок между различными экономическими субъектами. Укрупнение, как правило, снижает транзакционные издержки.

Фактор 5 – финансовый. При укрупнении предприятий появляется больше возможностей для обеспечения финансовой прозрачности. Например, создание единого информационно-расчетного центра для осуществления контроля за коммунальными платежами. В режиме онлайн можно отслеживать передвижение капиталов по счетам управляющих организаций.

Таким образом, расширение масштабов предприятия имеет как позитивные, так и негативные последствия.

Для организаций разного типа и разной отрасли существует своя абсолютная планка, ограничивающая их размеры. Что касается управляющих организаций в ЖКХ, исследования по их оптимальным размерам в литературе практически отсутствуют. Отсутствует и понятие «оптимальные размеры» управляющей компании в ЖКХ.

Автором предложено следующее определение оптимальных размеров управляющей организации, под которым понимается «размер обслуживаемой площади многоквартирного дома, обеспечивающий выполнение заключенных договоров и обязательств в установленные сроки, качество предоставляемых услуг и удовлетворение клиентов (жильцов)».

Основными признаками оптимальных размеров управляющей компании будем считать:

- небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом;
- небольшое число уровней управления;
- невысокая доля управленческих расходов;
- низкие затраты на единицу работ и услуг;
- быстрая реакция на изменения внешней среды.

Авторы С. Евсеева и Т. Дьяченко отмечают, что если у управляющей организации менее 50 тыс. м² в управлении, то это экономически невыгодно, а 1 млн. м² – это слишком много. Для определения оптимального для управления

размера жилого фонда они предлагают использовать хорошо известные в микроэкономической теории принципы максимизации прибыли. Авторы считают, что оптимальным, с точки зрения максимизации прибыли, признается такая площадь в управлении, при которой:

- валовой доход в наибольшей степени превышает общие издержки;
- предельный доход равен предельным издержкам [45, 46].

Определение оптимальных размеров площади жилого фонда в управлении для управляющих организаций выполним с помощью регрессионного анализа и методов оптимизации [135].

Постановка задачи. На базе основных технико-экономических показателей деятельности десяти управляющих организаций г. Оренбурга за 2016 г. были построены функции, выраженные как:

1) функция регрессии выручки (Y) от площади жилого фонда в управлении, тыс. м², (X);

2) функция регрессии затрат (C) от площади жилого фонда в управлении, тыс. м², (X).

Исходные данные по десяти управляющим компаниям города Оренбурга представлены в таблице 4.5.

Таблица 4.5 – Основные экономические показатели деятельности управляющих компаний г. Оренбурга за 2016 г.

Управляющие компании	Выручка, тыс. руб. (Y)	Затраты, тыс. руб., (C)	Площадь МКД в управлении, тыс. м ² , (X)
1	2	3	4
ООО УК «Восточная»	4379	3733	295,465
ООО УК «Оренбургская»	39335	34316	1377,877
ООО УК «Северная»	27876	27696	699,312
ООО УК «Центральная»	33920	33185	1162,527
ООО УК «Южная»	23526	23524	460,916
ООО УК «Южная-1»	5036	5035	190,390

Продолжение таблицы 4.5

1	2	3	3
ООО УК «Северо-Восточная»	18669	17038	99,120
ООО УК «Урал»	50742	50831	220,270
АНО УКЖФ «Звездный городок»	11409	10449	51,660
АНО УКЖФ «СВС-Жилсервис»	1016	1031	96,00

На начальном этапе построения функции регрессии необходимо выбрать тип спецификации для искомой функции. Так как представленная информация характеризует микроэкономический уровень развития системы, то целесообразно строить регрессию в классе нелинейных функций. Имеются априорные предположения о том, что возможна квадратичная зависимость выручки от фактора «общая площадь». В пользу такого вида зависимости свидетельствует функция Аллена, предназначенная для описания процессов, в которых чрезмерный рост одного из факторов оказывает отрицательное воздействие на результативный признак.

С учетом вышеприведенных аргументов будем искать аппроксимирующую функцию выручки (Y) от площади МКД в управлении (X) в следующем виде (4.1):

$$Y = a_1 X^2 + a_2 X, \quad (4.1)$$

где a_1, a_2 – искомые коэффициенты регрессии.

Результаты оценки параметров функции регрессии выручки от площади МКД в управлении представлены в таблице 4.6 в которой оценка коэффициента детерминации высокая: $\hat{R}^2 = 0,734$, следовательно, построенная функция, отражающая зависимость выручки от площади МКД в управлении, хорошо аппроксимирует исходные данные.

Таблица 4.6 – Оценка параметров функции регрессии выручки от площади МКД в управлении

Коэффициент при x^2	Коэффициент при x	Свободный коэффициент	Коэффициент детерминации
-0,033	71,300	0	0,734
Источник: составлено автором			

Оценка уравнения регрессии выручки от общей площади имеет вид (4.2):

$$Y = -0,033X^2 + 71,300X , \quad (4.2)$$

Для аппроксимации функции затрат будем использовать линейную модель, где свободный коэффициент равен 0. Поэтому, воспользовавшись стандартным способом применения функции ЛИНЕЙН (...), построим функцию регрессии затрат от площади МКД в управлении.

Результаты оценки функции регрессии затрат от площади МКД в управлении представлены в таблице 4.7, в которой оценка коэффициента детерминации также высокая – $R^2 = 0,631$.

Таблица 4.7 – Оценка параметров функции регрессии затрат от общей площади

Коэффициент при x	Свободный коэффициент	Коэффициент детерминации
31,761	0	0,631
Источник: составлено автором		

Оценка уравнения регрессии имеет вид:

$$C = 31,761X \quad (4.3)$$

Построенная функция, отражающая зависимость затрат от площади МКД в управлении, также достаточно хорошо аппроксимирует исходные данные.

На следующем этапе решим классическую задачу бизнес-планирования: определим зависимость экономии затрат от площади в управлении. Под «экономией затрат» принимается разность между выручкой (поступлениями денежных средств) и затратами, с учетом построенных зависимостей функция будет иметь вид (4.4):

$$P = -0,033X^2 + 39,54X . \quad (4.4)$$

Соответственно, ставится задача нахождения максимума функции «экономии затрат» (4.5):

$$P = -0,033X^2 + 39,54X \rightarrow \max . \quad (4.5)$$

Данная функция может быть исследована аналитически. Для этого найдем первую производную и приравняем ее к нулю:

$$P' = -0,033 * 2 * X + 39,54;$$

$$-0,066 * X + 39,54 = 0; \quad (4.6)$$

$$X^* = 599,09.$$

Вторая производная меньше 0, поэтому найденное значение является точкой максимума:

$$P'' = -0,066 < 0 . \quad (4.7)$$

Построим график анализируемой функции (рисунок 4.8).

Оптимальное значение (максимальная экономия) достигается при значении общей площади $X=600$. Поэтому эффективный диапазон составляет от 500 до 600 тыс. м².

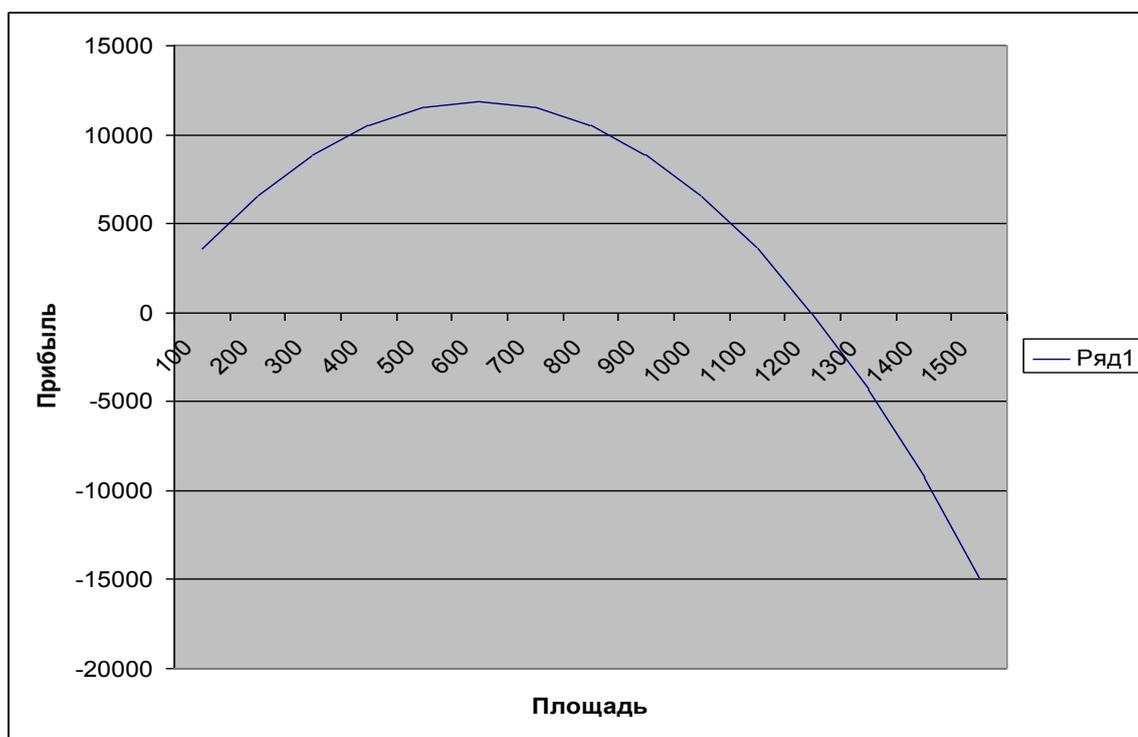


Рисунок 4.8 – Зависимость «экономии затрат» от площади МКД в управлении

Управляющей компании объем площади в управлении целесообразно выбирать из диапазона от 0 до 1200 тыс. м². При этом в диапазоне от 0 до 600 тыс. м² будет наблюдаться рост экономии, но по достижении значения 600 тыс. м² затраты будут расти быстрее выручки, это приведет к тому, что экономия будет снижаться и станет равна нулю при значении 1198 тыс. м².

На основании проведенного анализа деятельности управляющих компаний по г. Оренбургу и использования метода оптимизации считаем, что эффективный диапазон площади жилого фонда в управлении должен составлять от 400 до 500 тыс. м².

Таким образом, предложен новый подход к определению оптимального размера площади жилого фонда в управлении для управляющих компаний, основанный на комбинации методов регрессионного анализа и оптимизации, позволяет найти эффективный диапазон площади в управлении, при котором оптимизируются затраты управляющих организаций.

Заключение

Результаты и рекомендации, полученные в ходе проведения исследования по формированию клиентоориентированного управления жилищно-коммунальных услугами.

1 Анализ статистических данных за 2017 год, выполненный в разрезе субъектов Приволжского федерального округа показывает, что наибольший удельный вес убыточных предприятий сферы ЖКХ находятся в Оренбургской области - 64,2%; Саратовской области - 59,0%; Пензенской области - 58,8%.

Исходя из динамики структуры доходов, можно констатировать, что на протяжении рассматриваемого периода (2005-2017 годы) основным источником дохода жителей Оренбургской области являлась заработная плата (около 40 %) и социальные выплаты (около 20 %). Стоит указать на стабильность структуры доходов во времени и на то, что структура доходов населения по субъектам ПФО почти совпадает.

Что касается Оренбургской области, то вызывает большую тревогу значительная (по сравнению с другими регионами) группа населения со среднедушевым доходом в 7-10 тыс. руб., которая в 2017 году составила 11,4 % от всего населения. Сложившаяся картина характеризует причину, по которой сдерживается потребительский спрос, в том числе и на услуги жилищно-коммунального хозяйства, объясняет значительную величину постоянной просроченной задолженности населения перед управляющими компаниями, товариществами собственников жилья и т.д. и т.п. Положение отягощается постоянным ростом тарифов на основные виды жилищно-коммунальных услуг на услуги. Так, в 2017 году по сравнению с 2005 годом тарифы на услуги по содержанию и ремонту жилья в государственном и муниципальном фондах увеличились в 3,21 раза.

За рассматриваемый период (2005-2017 годы) в Оренбургской области произошло снижение ветхого жилого фонда (в тыс. кв. м) на 57,4 %, при этом возрос аварийный фонд. В 2017 году по сравнению с 2005 годом он увеличился в 23 раза.

Также стоит указать на неудовлетворительное состояние жилого фонда. Так, не смотря на ввод в действие новых объектов, около 50 % всего жилья на конец 2017 года имеют износ выше 30 %.

Показатели, характеризующие благоустройство жилого фонда, в целом по Оренбургской области достаточно высоки, и в 2005-2017 годах имеют положительную динамику. Уровень благоустройства городского жилого фонда гораздо выше сельского. Городской жилищный фонд более благоустроен водопроводом, водоотведением (канализацией), ваннами (душем) и горячим водоснабжением. При этом только чуть более трети сельского жилищного фонда благоустроены ваннами (душем) и горячим водоснабжением и только половина – водоотведением (канализацией). Также стоит указать на неудовлетворительное состояние фонда, так около 50 % всего жилья имеют износ выше 30 %.

2 Исследование вопросов управления жилищно-коммунальными услугами показало недостаточную разработанность моделей управления в сфере ЖКХ и, прежде всего, отсутствие системного подхода к управлению, ориентированному на потребителей жилищно-коммунальных услуг. В результате для развития теоретических основ клиентоориентированного управления в организациях жилищно-коммунального хозяйства в контексте его структурной динамики и особенностей проявления взаимосвязей его элементов были даны авторские трактовки следующих понятий: «предоставление жилищно-коммунальных услуг», «управляющая организация ЖКХ», «качество управления жилищно-коммунальными услугами», «клиентоориентированная модель управления жилищно-коммунальными услугами».

3 В ходе исследования выявлена роль институтов в повышении качества управления ЖКХ и доказана необходимость их совершенствования. Следует признать управляющие организации в ЖКХ некоммерческими и осуществлять их регистрацию в организационно-правовой форме АНО (автономные некоммерческие организации), главной целью которых является удовлетворение населения в качественных и доступных услугах и работах. Изменить в финансовой отчетности показатели деятельности управляющих организаций. Считаем, что необходимо

определить ответственность исполнительной власти за качество управления жилым фондом страны. С этой целью создать в каждом регионе институт профессиональных управленцев и разработать механизм ротации кадров.

4 С началом проводимых в России реформ выявлена тенденция перенесения нагрузки по финансированию сферы ЖКХ с государственных структур на домохозяйства. В ЖКХ Оренбургской области услуги предоставляют 566 предприятий, 90% жилого фонда находится в частной собственности. Численность работающих в отрасли – около 35 тыс. человек. Темпы роста показателей, характеризующих благоустройство жилищного фонда Оренбургской области за 2001 – 2016 годы, демонстрируют положительную динамику. Однако, переход от государственной к частной форме управления предприятиями сферы ЖКХ не способствовал повышению эффективности их деятельности.

5 Проведена классификация проблем в обеспечении жилищно-коммунальными услугами, согласно которой все проблемы разделены на проблемы потребителей услуг и проблемы производителей услуг. К первой группе относятся недостаточное обеспечение услугами, их низкое качество, высокие тарифы, недоверие жителей, низкая степень вовлеченности жителей в процесс управления. Проблемы производителей в свою очередь сгруппированы в три сектора — административные, экономические, финансовые. Данные проблемы проявляются во взаимоотношениях между субъектами и объектами управления. Автором выделено четыре уровня субъектно-объектных отношений и определено, что потребитель превращается в основной субъект управления.

6 Представлено авторское определение понятия «качество управления» как совокупность характеристик управления, обеспечивающая функционирование и развитие объекта с целью удовлетворения базовых запросов потребителя. Проанализированы публикации различных авторов по исследованию качества управления, по результатам чего определены три различных подхода — первый подход это определение качества управления предприятием на основе показателей эффективности его деятельности, второй подход заключается в анализе

характеристик элементов системы управления, третий подход определяется качеством управленческого труда.

7 Исследование методик оценки деятельности управляющих организаций ЖКХ показало, что, несмотря на их большое количество, все они имеют ряд недостатков, основным из которых является отсутствие единых критериев, по которым можно судить о качестве управления, объективно оценивать результативность деятельности управляющих организаций, проводить сравнительный анализ по различным управляющим организациям. Для развития системного подхода к управлению ЖКУ была разработана методика оценки деятельности управляющих организаций ЖКХ, основанная на критериях результативности, эффективности и качества управления. Поскольку в данной методике разработанные критерии имеют как количественную, так и качественную оценки, предложено использовать интегральный индекс оценки качества управления в организациях ЖКХ.

8 Предложен комплексный подход к оценке качества управления жилищно-коммунальными услугами, объединяющий различные субъекты управления: региональные и муниципальные органы власти и хозяйствующие субъекты. Данная методика основана на следующих принципах: ориентация на потребителя; научная обоснованность; комплексность оценок качества управления; системность; сочетание количественного и качественного анализа; непрерывность осуществления оценок; постоянная самооценка управления со стороны организации; совершенствование.

9 Произведено структурирование матрицы качества управления ЖКУ. Одним из методов воплощения ожиданий и требований потребителей в конкретные характеристики качества является QFD (Quality Function Deployment – структурирование функции качества). Цель технологии развертывания функций качества, положенная в основу метода QFD, - это гарантировать качество с самой первой стадии создания и развития услуги. Речь идет о построении фигурной матрицы, названной в соответствии со своей формой «Дом качества» для жилищно-

коммунальных услуг, в рамках которой фиксируется информация о качестве услуги и принимаемых решениях.

Использование матрицы «Дом качества» для жилищно-коммунальных услуг апробировано на примере ООО УК «Восточная» г. Оренбурга. Развертывание функций качества осуществлялось (и рекомендуется для других УО) осуществлять по восьми последовательным этапам: начиная с выявления ожиданий потребителей, заканчивая корректировкой целевых значений технических характеристик услуг.

Предложение по использованию матрицы «Дом качества» как инструмента управления ЖКУ будет способствовать выявлению резервов повышения качества на основе сопоставления системных характеристик деятельности управляющей организации ЖКХ по предоставлению жилищно-коммунальных услуг с характеристиками «эталонной услуги».

10 На основе выявления содержательных и функциональных особенностей управления на различных уровнях субъектно-объектных отношений в ЖКХ, разработана клиентоориентированная модель управления ЖКУ и механизм ее формирования, предусматривающий совершенствование компетенций персонала и внутренних бизнес-процессов управляющей организации ЖКХ на основе обратной связи с потребителями ЖКУ.

При разработке клиентоориентированной модели управления ЖКУ была использована модель архитектурной решетки, отображающей сущность связей между элементами (цели, функции, задачи, технологии и т. д), совокупность которых обеспечивает результат – удовлетворение запросов (интересов) клиента. Особенность клиентоориентированной модели управления ЖКУ и ее отличие от существующих - многоуровневый характер отношений между субъектами и объектами управления.

Разработка клиентоориентированной модели управления ЖКУ осуществлена в паре с параллельным предложением механизма ее формирования. Предложенный механизм отличается сложносоставным характером и включает два компонента: механизм внешнего воздействия и механизм внутреннего самоулучшения системы управления. Для практической реализации элементов механизма формирования

клиентоориентированной модели управления ЖКУ были составлены рекомендации для управляющих компаний по использованию:

а) схемы пошагового процесса управления в повышении удовлетворенности клиентов, состоящая из пяти этапов;

б) модель удовлетворенности клиентов и схема процесса работы управляющей организации с жалобами жильцов.

11 Доказано, что для повышения эффективности деятельности управляющих организаций ЖКХ необходимо выработать методические подходы к оптимизации обслуживаемого ими объема жилищного фонда. Предложенный авторский подход к определению суммарной площади передаваемых на обслуживание многоквартирных домов, включающий использование методов регрессионного анализа и оптимизации, основанный на балансе тенденций повышения качества ЖКУ и снижения затрат, позволил определить эффективный диапазон площади для высотных многоквартирных домов г. Оренбурге.

Список использованных источников

- 1 Жилищный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 188-ФЗ.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
- 2 Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
- 3 Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
- 4 Земельный кодекс Российской Федерации от 25.10.2001 № 136-ФЗ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
- 5 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
- 6 Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
- 7 Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
- 8 Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
- 9 Федеральный закон от 01 декабря 2007 года № 315 «О саморегулируемых организациях», информационно-правовой портал Гарант. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://base.garant.ru>.
- 10 Федеральный закон от 4 июня 2011 года № 123-ФЗ «О внесении изменений в Жилищный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации», информационно-правовой портал Гарант. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://base.garant.ru>.
- 11 Указ Президента РФ от 07 мая 2012 года № 600 «О Мерах по обеспечению граждан Российской Федерации доступным и комфортным жильем и повышению

качества жилищно-коммунальных услуг», информационно-правовой портал Гарант. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru>.

12 Постановление Правительства РФ от 03 апреля 2013 № 290 «О минимальном перечне услуг и работ, необходимых для обеспечения надлежащего содержания общего имущества в многоквартирном доме, и порядке их оказания и выполнения» Консультант Плюс. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.consultant.ru

13 Постановление Правительства РФ от 15 мая 2013 года № 416 «Об утверждении порядка осуществления деятельности по управлению многоквартирными домами», информационно-правовой портал Гарант. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://base.garant.ru>

14 Об утверждении правил и норм технической эксплуатации жилищного фонда [Электронный ресурс]. Постановление государственного комитета Российской Федерации по строительству и жилищно-коммунальному комплексу № 170 от 27.09.2003 // КонсультантПлюс: справочная правовая система / разработ. НПО «Вычисл. математика и информатика». - Москва : Консультант Плюс, 1997-2017. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

15 Об утверждении Правил содержания общего имущества в многоквартирном доме и правил изменения размера платы за содержание и ремонт жилого помещения в случае оказания услуг и выполнения работ по управлению, содержанию и ремонту общего имущества в многоквартирном доме ненадлежащего качества и (или) с перерывами, превышающими установленную продолжительность [Электронный ресурс].: Постановление Правительства РФ №491 от 13.08.2006 (в редакции от 27.02.2017) // КонсультантПлюс: справочная правовая система / разработ. НПО «Вычисл. математика и информатика». - Москва : КонсультантПлюс, 1997-2017. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

16 О Мерах по обеспечению граждан РФ доступным и комфортным жильем и повышению качества жилищно-коммунальных услуг [Электронный ресурс].: Указ Президента РФ №600 от 07.09.2012// Портал ГАРАНТ.РУ (Garant.ru) зарегистрирован в качестве сетевого издания Федеральной службой по надзору в

сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзором), Эл № ФС77-58365 от 18 июня 2014 г. Система ГАРАНТ – Режим доступа: <http://base.garant.ru/70170944/>

17 Аванесян, В.Р. Необходимость согласования экономических интересов в жилищно-коммунальном хозяйстве / В.Р. Аванесян // Жилищно-коммунальное хозяйство. – 2010. – №7. – С. 3-10.

18 Аверчев, И.В. Управленческий учет и отчетность. Постановка и внедрение / А.В. Аверчев. – Москва: Вершина, 2008. – 512 с.

19 Агитаев, Е.В. Реформа ЖКХ: обновление курса / Е.В. Агитаев / Жилищно-коммунальное хозяйство. – 2008. – №1. – С. 20-28.

20 Айрих, И.В. Природа и специфика услуг / И.В. Айрих // Теория и практика общественного развития. – 2014. - № 10. – С. 148-254.

21 Акимкин, В.В. Управление многоквартирными домами / В.В. Акимкин, А.А. Авдеев, О.В. Долгушина, А.Н. Кириллова, П.В. Сапрыкин, С.Л. Филимонов, Е.С. Шомина и др. – Москва: Академия, 2006. – 525 с.

22 Баженов, С.И. Принципы построения адаптивной системы управления жилищно-коммунальным хозяйством / С.И. Баженов, А.Н. Кухарских. – Екатеринбург: Институт Экономики УРО РАН, 2009. – 32 с.

23 Басаргин, В.Ф. Перспективы развития отрасли ЖКХ / В.Ф. Басаргин // Жилищно-коммунальное хозяйство. – 2011. – №2. – С. 3-8.

24 Богданова, Ю.В. Моделирование организационно-экономических механизмов системы ЖКХ в рыночной экономике / Ю.В. Богданова, Д.В. Ильиных, В.М. Патудин, А.Я. Подольская // Ползуновский вестник – 2006. - №1. – С.47-56.

25 Бусаркина, В.В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки / В.В. Бусаркина // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4. – С. 7-12.

26 Валиев, Ш.З. Мониторинг рынка услуг по управлению многоквартирными домами – региональный аспект / Ш.З. Валиев, И.Г. Гавриленко. // Вестник ПГУС. Серия экономика. – 2011. – № 3 (17). – С. 63-72.

27 Вдовенко, З.В. Применение системного подхода и математических методов к управлению современными экономическими системами/ З.В. Вдовенко, А.Ю. Белозерский, Д.А. Тюкаев // Вестник Российской академии естественных наук. - 2011. - №15(2). – С. 39-41.

28 Винокуров, В.А. Качество управления как фактор укрепления рыночных позиций предприятия / В.А. Винокуров // Стандарты и качество. – 2005. – № 12. - С. 21-25.

29 Винокуров, В.А. Качество менеджмента – основа современной управленческой парадигмы [Электронный ресурс] / В.А. Винокуров. // Менеджмент в России и за рубежом – 2006. - №6. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2006/6/4154.html>.

30 Гассуль, В. А. Стандарты управления многоквартирным домом в сфере ЖКХ: пособие для обучения и практической деятельности работников ТСЖ, ЖСК и управляющих компаний / В. А. Гассуль. – Ростов н/Д.: Феникс, 2013. – 219 с.

31 Гатина, Л. С. Качество услуг обслуживающей организации жилищно-коммунального хозяйства / Л. С. Гатина // Молодой ученый. – 2015. – №3. – С. 397-401.

32 Генцлер, И.В. О некоторых вопросах управления многоквартирными домами. Международный опыт / И.В. Генцлер, Т.Б. Лыкова. // Законы России: опыт; анализ, практика. – 2008. – № 8. – С. 35-43.

33 Глазунов, С.Н. Управление многоквартирным домом /С.Н. Глазунов // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – №7. – С. 133-142.

34 Глазунов С.Н. Жилищный вопрос в России: проблемы и перспективы / С.Н. Глазунов, В.С. Саможин. – Москва: Издательство Омега-П, 2009. – С. 13-16.

35 Глущенко, В.В. Исследование систем управления / В.В. Глущенко, И.И. Глущенко. – Железнодорожный.: ООО НПЦ «Крылья», 2000. – 105 с.

36 Гокжаева Е. Развитие жилищно-коммунального хозяйства на региональном уровне / Е. Гокжаева, В.Шалатов // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – №6. – С. 75-80.

37 ГОСТ Р 51929-2002. Услуги жилищно-коммунальные. Термины и определения. - Санкт-Петербург: Издательство ДЕАН, 2005. - с. 122

38 ГОСТ ISO 9000-2011 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Электронный ресурс]. – Введ. 2013-01-01. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/gost-iso-9000-2011>.

39 Грабовой, П.Г. Основы формирования эффективной системы управления жилищно-коммунальным хозяйством / П.Г. Грабовой., В.Н. Баринов. – Москва: МГСУ, 2008. – С. 26-29.

40 Гурылев А.Г. Обеспечение финансово-экономической устойчивости управляющих организаций / А.Г. Гурылев, Н.П. Киркорова // Жилищно-коммунальное хозяйство. – 2009. – № 12. – С. 14-19.

41 Данилова, С.С. Остановить банкротство управляющих организаций / С.С. Данилова // Управление многоквартирным домом. – 2012. – № 08. – С. 15- 21

42 Джамалов, А.С. Современные проблемы развития жилищного комплекса в Российской Федерации / А.С. Джамалов, М.А. Бекбузаров // Региональная экономика: теория и практика. – 2009. – №22. – С. 13-16.

43 Джонсон М. Ориентация на клиента – ключевой фактор успеха предприятия / М. Джонсон, А. Херрман // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 2. – С. 4-8.

44 Друкер, П.Ф. Практика менеджмента.: уч.пос / Питер Ф. Друкер : пер. с англ. – Москва: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 400 с.

45 Евсеева, С.А. Определение оптимального размера жилищного фонда для управляющей организации методом предельного анализа / С.А. Евсеева, Т.В. Дьяченко // Проблемы современной экономики. – 2011. – №1. – С.38-46.

46 Евсеева, С.А. Применение концепции заинтересованных сторон в деятельности управляющих организаций в сфере ЖКХ / Евсеева С.А. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 1. – С. 63-70.

47 Жадько, Павел Анатольевич. Информационное обеспечение оценки состояния и организации контроля в структуре ЖКХ региона : автореф. дисер... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Жадько Павел Анатольевич; [Место

защиты: Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики]. - Москва, 2009. - 24 с. – Режим доступа: <http://www.dslib.net/economika-xoziajstva/informacionnoe-obespechenie-ocenki-sostojanija-i-organizacii-kontrolja-v-strukture.html>

48 Жилищное хозяйство в Оренбургской области: стат. сб. / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Оренбургской области. - Оренбург, 2016. – 128 с.

49 Зинкевич, А. Секреты клиентоориентированности: руководство по приобретению преданных клиентов / А. Зинкевич. – Москва: Академия, 2013. – 42 с.

50 Иваненко, Л.В. Организация функционирования кластера жилищно-коммунальных услуг в регионе (на примере Самарской области) / Л.В. Иваненко // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2012. – № 11. – С. 43-49.

51 Иосихара, Х. Шесть признаков японского управления за рубежом. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.xserver.ru/user/uprzzr/>

52 Калимуллина Э.Р. Жилищно-коммунальное хозяйство и его роль в развитии рынка жилищно-коммунальных услуг / Э.Р. Калимуллина // Вестник УГУЭС. Наука. Образование. Экономика. Серия: Экономика. – 2014. – № 1 (7). – С. 137-141.

53 Камалова, Л.Р. Проблемы и перспективы развития качества услуг в сфере жилищно-коммунального хозяйства / Л.Р. Камалова // Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – Уфа. – 2015. – № 11. – С. 458-462.

54 Каменева, Е. А. Методика оценки финансовой устойчивости управляющих субъектов в жилищно-коммунальном хозяйстве / Е. А. Каменева, Е. А. Федорова // Региональная экономика: теория и практика. – 2014. – № 12 (339). – С. 49-58.

55 Кантор, П.А. Проблемы управления многоквартирными домами / П.А. Кантор // Жилищно-коммунальное хозяйство. – 2009. – №10. – С. 47-52.

56 Кирсанов, С.А. Жилищные и коммунальные услуги как вид экономической деятельности / С. А. Кирсанов // Российский экономический Интернет журнал [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/Articles/2008/Kirsanov.pdf>.

57 Кириллова, Е.А. НЭП и новая жилищная политика: от домкомбедов – к жилтовариществам (Петроград, начало 1920-х гг.) // Вестник РГГУ. Серия «История. Филология. Культурология. Востоковедение». – 2014. – С. 53-65.

58 Кондратьева, М.Н. Проблемы жилищно-коммунального хозяйства: законодательный аспект / М.Н. Кондратьева, Баландина, Г. А. Николаев // Приоритеты России. – 2011 г. – № 39 (132) – С.10-14

59 Козлова, С.В. Институциональный анализ дисфункций государственного управления ЖКХ / С.В. Козлова, О.М. Грибанова // Вестник института экономики Российской академии наук. – 2015. – №3. – С. 54-63.

60 Колпаков, В.М. Теория и практика управленческих решений / В.М. Колпаков. – 2-е изд., перераб. и доп. – Киев: МАУП, 2004. – 504 с.

61 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В.Вонг: Пер.с англ. – 2-е европ.изд. – Москва: Санкт-Петербург, Киев: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 944 с.

62 Коробко В.И. Экономика городского хозяйства: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В.И. Коробко. – Москва: Академия, 2006. – 160 с.

63 Круглик, С.И. Проблемы теории и практики управления жилищной сферой мегаполисов России / С.И. Круглик // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 1 (25). – С. 6-12.

64 Круглик, С.И. ЖКХ: достижения и стратегии развития / С. Круглик // Вопросы местного самоуправления. – 2010. – № 4. – С.82-85.

65 Курицкий, Б.Я. Поиск оптимальных решений средствами Excel. / Б.Я. Курицкий. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 1997. – 384 с.

66 Лисицына О.П. К вопросу о развитии нормативно-правовой базы, регулирующей отношения в сфере жилищно-коммунального хозяйства / О.П. Лисицына, В.А. Воропанов // Гражданское право; Предпринимательское право; Семейное право; Международное частное право. – 2014. – С. 29-32.

67 Лукьяненко, А.А. Использование метода QFD для разработки мероприятий по улучшению конкурентной позиции предприятия на внешних рынках /

А.А. Лукьяненко, М.Л. Мацко // Экономика и управление. – 2013. – № 2 (34). – С. 98-102.

68 Магданов П.В. Система управления организацией: понятие и определение / П.В. Магданов // Вестник ОГУ. - 2012. - №8 (144). - С. 56-2.

69 Макареня, Т.А. Современное состояние и проблемы функционирования предприятий жилищно-коммунального хозяйства / Т.А. Макареня // Региональная экономика: теория и практика. – 2013. - № 41 (320). – С. 35-42.

70 Макареня, Т. А. Место ЖКУ в общей системе usługового комплекса / Т.А. Макареня // Инновационные технологии в экономике и управлении. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2008. – № 3 (4). – С. 71–79.

71 Мартынов, А.А. Основные методы управления системой жилищно-коммунального хозяйства /А.А. Мартынов// Молодой ученый. – 2012. – №7. - С. 103-107.

72 Маслов, Д.В. Функциональная модель: инструмент самооценки и развития / Д.В. Маслов, Ю.С. Тишков // Экономика и управление. – 2009. – №1 (17). – С. 49-56.

73 Мельник, М.В. Анализ и оценка системы управления на предприятиях / М.В. Мельник – Москва: Финансы и статистика. – 1990. –136 с.

74 Мерсер, Д. IBM: управление в самой преуспевающей корпорации в мире. / Перевод Е. Николаевой., Н. Пусенковой. - Москва: Издательский дом «Прогресс». – 1991. – 456 с.

75 Минцбер, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / перевод с английского под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 512 с.

76 Мишин, В. Стадии и этапы исследования систем управления [Электронный ресурс] / В. Мишин, И. Асташкина. – Режим доступа: <http://www.inventech.ru/lib/analis/analis0025>.

77 Нелюбова, Н.Н. Система показателей эффективности как способ повышения качества управления предприятием / Н.Н. Нелюбова, Е.А. Лубошникова // Вестник Волгоградского государственного университета. – 2008. – №2 (13). – С. 58-62.

78 Николаев, Г.А. Совершенствование системы управления ЖКХ / Г.А. Николаев // Жилищно-коммунальное хозяйство. – 2011. – №9. – С. 74-78.

79 Областной статистический ежегодник: статистический сборник (Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Оренбургской области). – Оренбург. – 2016. – 500 с.

80 Официальные статистические показатели [Электронный ресурс] / ЕМИСС. – Режим доступа: <https://www.fedstat.ru>

81 Областная целевая программа «Стимулирование развития жилищного строительства в Оренбургской области в 2011–2015 годах». – Режим доступа: www.orenburg-gov.ru.

82 Пикулев, Е. Управление требованиями проекта с помощью метода QFD / Е. Пикулев // Intelligent Enterprise. – 2012. – №2 (236). – С.1-24.

83 Пилявский, В.П. Методология управления жилищно-коммунальным хозяйством мегаполиса / В.П. Пилявский // Проблемы современной экономики. – 2007. – №3. – С. 8-13.

84 Питерс Д. В поисках эффективного управления / Д. Питерс, Р. Уотерман. – пер. Д. Васильева., Д. Зотова. — Москва: Прогресс, – 1999. – 424 с.

85 Плущевский, М. Стандартофилы о качестве: теория проверяемая практикой / М. Плущевский // Стандарты и качество. – 2004. – №5. – С. 6-10

86 Портал Правительства Российской Федерации – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://government.ru>.

87 Портал правительства Оренбургской области. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.orenburg-gov.ru>.

88 Портал Министерства строительства России – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.minstroyrf.ru>.

89 Портал Государственной корпорации — фонда содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.reformagkh.ru/>.

90 Портал города Оренбурга. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.orenburg.ru/>.

91 Портал города Пермь. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gorodperm.ru/>.

92 Портал министерства строительства, жилищно-коммунального и дорожного хозяйства Оренбургской области. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.minstroyoren.ru/3/68/7>.

93 Поршневу, А.Г. Качество, результативность и эффективность менеджмента [Электронный ресурс] / А.Г. Поршневу. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2010/04/05/kachestvo_menedzhmenta.html.

94 Прокофьев К.Ю. Законодательное и нормативно-правовое обеспечение деятельности по управлению многоквартирными домами // Вестник МГСУ. – 2014. – № 6. С. 137-146.

95 Прокофьев, К.Ю. (2015). Правовое обеспечение функционирования жилищно-коммунального комплекса Российской Федерации. Жилищные стратегии, 2(3), 179–194. doi: 10.18334/zhs.2.3.586

96 Прокофьева, О. Клиентоориентированность [Электронный ресурс] / О. Прокофьева. – Режим доступа: <http://hrm.ru/klientoorientirovannost-i-mify-o-nejj>.

97 Ревин, Ю. А. Влияние реформы ЖКХ на взаимодействие субъектов реформируемой сферы: результаты и проблемы / Ю. А. Ревин // Региональная экономика: теория и практика. – 2014. – № 19 (346). – С. 55-60.

98 Регионы России. Социально-экономические показатели: стат. сб. / Росстат. – Москва, 2016. – 1326 с.

99 Российский статистический ежегодник. 2016: Стат.сб./Росстат. – Р76 Москва, 2016. – 725 с.

100 Райзберг, Б.А. Курс управления экономикой / Б.А. Райзберг. – Санкт-Петербург: Питер, 2003. – 528 с.

101 Романова, А. И. Теоретические предпосылки оптимизации сферы жилищно-коммунальных услуг / Романова А. И., Добросердова Е. А. // Российское предпринимательство. – 2014. – № 17 (263). – С. 42-51.

102 Ряховская, А.Н. Особенности ЖКХ и их влияние на процессы финансирования [Электронный ресурс] / А.Н. Ряховская – Режим доступа: <http://www.c-c-m.ru/magazine/62/eau-62-35>

103 Савин, К.Н. Услуга ЖКХ должна соответствовать стандарту / К.Н. Савин // Жилищно-коммунальное хозяйство. – 2011. – №7. – С. 15-19.

104 Салманов, О.Н. Математическая экономика с применением Mathcad и Excel. / О.Н. Салманов. – Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2003. – 464 с.

105 Свирина, А.А. Эффективное управление предприятием: сбалансированный подход: монография / А.А. Свирина. — Москва: Креативная экономика, 2009. — 209 с.

106 Свиткин, М. От менеджмента качества – к качеству менеджмента и бизнеса: миф или реальность? /М Свиткин// Стандарты и качество. – 2004 – № 1. – С. 74-85.

107 Семеркова, Л.Н. Оценка качества ЖКУ / Л.Н. Семеркова, Т.Н. Дмитрова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. - 2011. - № 4 (20). - С. 127.

108 Сердюк, О.В. Регулирование деятельности по управлению многоквартирными домами / О.В. Сердюк // Жилищно-коммунальное хозяйство. – 2010. – №11. – С. 5-9.

109 Слияков, Ю.В. Менеджмент в жилищно-коммунальном хозяйстве: учебник / Ю.В. Слияков. – Москва: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2010. – 352 с.

110 Слияков, Ю.В. Проблемы жилищно-коммунального хозяйства и возможные пути их решения / Ю.В. Слияков // Микроэкономика ЖКХ. – 2009. – № 2. – С. 150-152.

111 Социальная философия /под ред. В. Н. Лавриненко. – Москва: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1995. – 237 с.

112 Спирина, Л. И. Организационно-экономический механизм повышения качества предоставления жилищно-коммунальных услуг / Д.А. Гайнанов, Л.И. Спирина // Управление экономическими системами: электронный журнал. – 2014. – № 6. – Режим доступа: <http://www.uecs.ru>.

113 Спирина, Л.И. Некоторые аспекты реформирования сферы ЖКУ / Л.И. Спирина // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – ИСЭИ УНЦ РАН. – Уфа, 2012. – С.175-180.

114 Субботин, В.Н. Эффективное управление жилым домом / В.Н. Субботин. – Москва: Вершина, 2008. – 224 с.

115 Сычев, М.А. Эффективные инструменты управления жилой недвижимостью / М.А. Сычев // Жилищно-коммунальное хозяйство. – 2011. – №1. – С. 20-22.

116 Тваури, Р.Г. Клиентоориентированная модель управления жилищной сферой в регионе / Р.Г. Тваури, Е.Г. Чмышенко // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №6 (ч.2). – С. 297-300.

117 Тваури, Р.Г. Методика оценки качества управления в организациях жилищной сферы региона /Р.Г. Тваури, И.Н. Корабейников, Е.В. Чмышенко // Экономика и предпринимательств. – 2015. – №8 (ч.2). – С. 867-870.

118 Тваури, Р.Г. Ориентация на клиента как основа качественного управления в жилищном хозяйстве / Р.Г. Тваури // Современные концепции научных исследований: материалы 11-й Международной научно-практической конференции. – Москва: Евразийский Союз Ученых. – 2015. С. 166-174.

119 Тогунов, И.А. Маркетинг: философия моделирования [Электронный ресурс] / И.А, Тогунов. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/read/sci/m3/2.htm>.

120 Томпсон А. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации для анализа / А.Томпсон-мл. Дж. Стринклед. – Москва: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 928 с.

121 Турсунбаева, А.К. Об оптимальных размерах предприятий / А.К. Турсунбаева// Вестник ПГУ. – 2010. – №2. – С. 6-9.

122 Фатехетдинова, А.И. Реформа и оплата жилищно-коммунальных услуг / А.И. Фатехетдинова // Жилищно-коммунальное хозяйство. – 2011. – №8. – С. 15-22.

123 Федоськина, Л.А. Анализ тенденций изменения состояния жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации / Л. А. Федоськина // Региональная экономика: теория и практика. – 2014. – № 37 (364). – С. 57-66.

124 Файоль, А. Управление — это наука и искусство/ А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд. – Москва: Республика, 1992. – 349 с.

125 Философский словарь /под. Ред. И.Т. Фролова. – Москва: Политиздат, 1996. – 880 с.

126 Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д.Хан. - пер. с нем. под редакцией и с предисловием А.А. Турчака, Л. Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – Москва: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

127 Хант, Р. Применение методологии QFD в стратегическом управлении / Р. Хант, К. Фернандо // Стратегический менеджмент, 2011. – № 3. – С. 46-48.

128 Харский, К. Клиентоориентированность как она есть [Электронный ресурс] / К. Харский. – Режим доступа: <http://professional.ru>.

129 Холодков, Ю.А. Актуальные социально-экономические проблемы состояния жилищного фонда в России / Ю.А. Холодков, Л.Н. Баранова // Журнал правовых и экономических исследований. – 2013. – № 3. – С. 16-18.

130 Хурхумал Л.В. Организационно-правовые формы жилищно-коммунальных услуг и специфика их реализации в рыночной экономике. / Л.В. Хурхумал // Вестник. Майкоп. – 2009. – С. 76-89.

131 Черняк, В.З. Жилищно-коммунальное хозяйство: развитие, управление, экономика: электронный учебник / В.З. Черняк. – Москва: КНОРУС, 2013. – 392 с.

132 Чмышенко, Е. Г. Теоретические аспекты управления развития региона / Е.Г. Чмышенко // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2005. – №8. – С. 131– 136.

133 Чмышенко, Е.Г. Повышение качества услуг жилищно-коммунального хозяйства / Е.Г. Чмышенко, Р.Г. Тваури // Вестник ОГУ. – 2014. – № 8. - С. 37-73.

134 Шарыгина, Ю. А. Сравнительный анализ доступности жилищно-коммунальных услуг для населения Российской Федерации и зарубежных стран / Ю. Шарыгина, С. Сиваев // Вопросы экономики. – 2015. – № 6. – С. 63-80.

135 Эконометрика: учебник / Под ред. И.И. Елисеевой. – Москва: Финансы и статистика, 2001. – 344 с.

136 Эффективность управления [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=666898>

137 Янг, С. Системное управление организацией [Электронный ресурс] / С. Янг. – пер. с англ. под редакцией С.П. Никанорова, С.А. Батасова. - Москва: 1972.– Режим доступа: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5817>.

138 Ясин, Е.Г. Политическая экономия и реформа ЖКХ / Е.Г. Ясин. - Москва: Фонд «Либеральная миссия», 2006. – 185 с.

139 Японская модель управления. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.viktorova-ts.ru/lek/Yaponskaya/index.html>

Приложение А

Анкета участника опроса «Качество предоставляемых жилищно-коммунальных услуг»

1. Как Вы оцениваете состояние придомовой территории (уборка):

- отлично
- хорошо
- удовлетворительно
- неудовлетворительно

2. Как Вы оцениваете состояние подъездов (уборка):

- отлично
- хорошо
- удовлетворительно
- неудовлетворительно

3. Как Вы оцениваете состояние малых архитектурных форм на придомовой территории (лавочки, игровые снаряды, урны и тд.):

- отлично
- хорошо
- удовлетворительно
- неудовлетворительно

4. Как Вы оцениваете выполняемый текущий ремонт общего имущества дома (ремонт кровли, фасада, инженерных коммуникация, подвалов и тд.):

- отлично
- хорошо
- удовлетворительно
- неудовлетворительно

5. Как Вы оцениваете качество предоставляемой услуги холодного водоснабжения:

- отлично
- хорошо
- удовлетворительно
- неудовлетворительно

6. Как Вы оцениваете качество предоставляемой услуги центрального отопления:

- отлично
- хорошо
- удовлетворительно
- неудовлетворительно

7. Как Вы оцениваете состояние дворового освещения:

- отлично
- хорошо
- удовлетворительно
- неудовлетворительно

8. Как Вы оцениваете состояние освещения в подъездах:

- отлично
- хорошо
- удовлетворительно
- неудовлетворительно

9. Как Вы оцениваете сроки реагирования на заявки и обращения жителей:

- отлично
- хорошо
- удовлетворительно
- неудовлетворительно

10. Как Вы оцениваете сроки устранения аварийных ситуаций:

- отлично
- хорошо
- удовлетворительно
- неудовлетворительно

11. Как Вы оцениваете общение с жителями работников ЖКХ:

- отлично
- хорошо
- удовлетворительно
- неудовлетворительно

12. Как Вы оцениваете услугу по вывозу мусора:

- отлично
- хорошо
- удовлетворительно
- неудовлетворительно

13. Как Вы считаете соответствуют ли тарифы в ЖКХ качеству оказываемых услуг:

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

14. Как Вы оцениваете динамику в сфере ЖКХ за последние 5 лет:

- положительная
- отрицательная
- без изменений
- затрудняюсь ответить

15. Довольны ли Вы управляющей организацией:

- да
- нет
- затрудняюсь ответить

16. Ваши пожелания _____

Приложение Б

Схема процесса работы с обращениями жителей в управляющих организациях

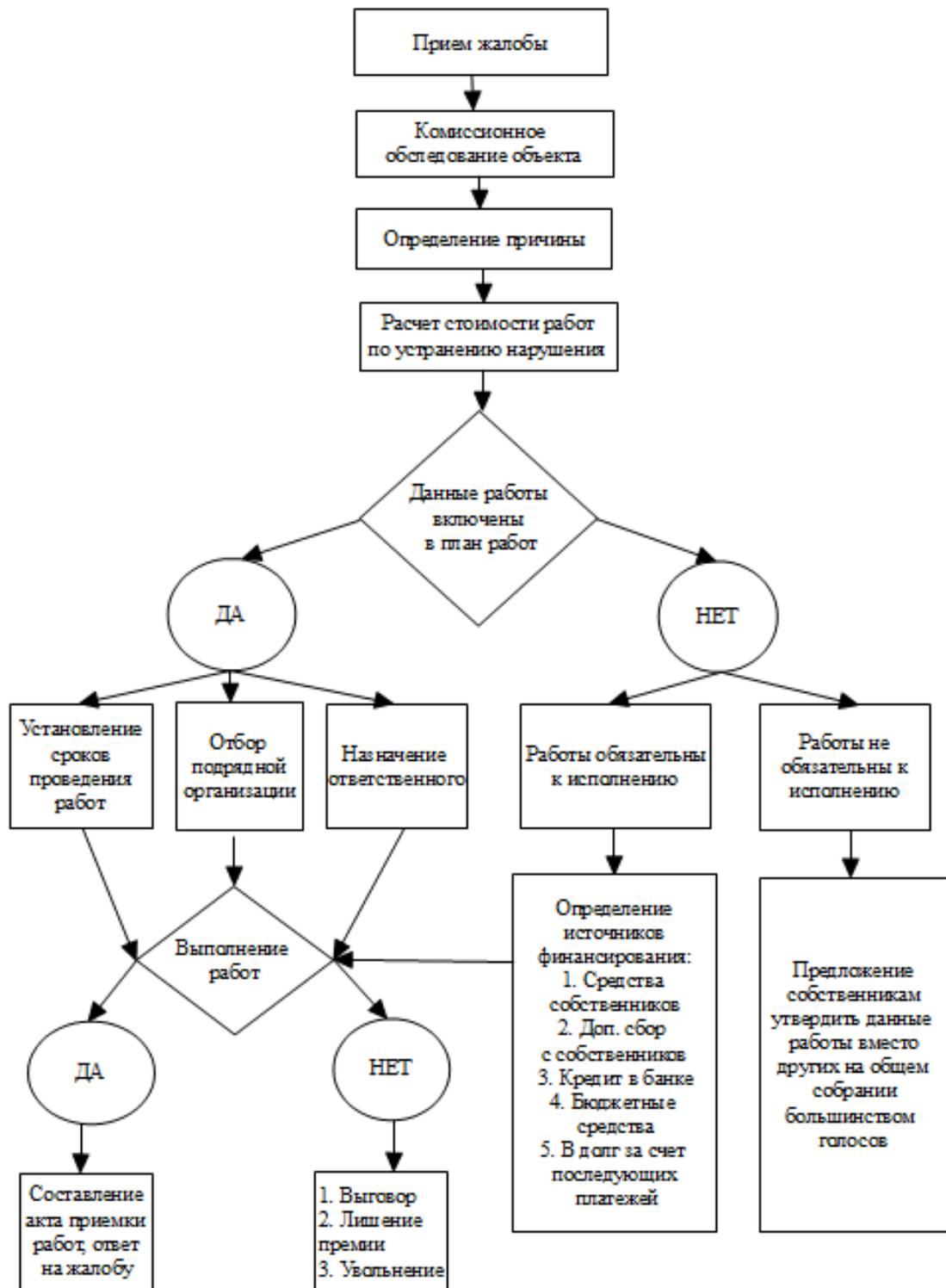


Рисунок Б.1 - Схема процесса работы с обращениями жителей в управляющих организациях

Источник: составлено автором