ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

На правах рукописи

ТВАУРИ РУСЛАН ГИВИЕВИЧ

ФОРМИРОВАНИЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ В ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством – экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – сфера услуг

Автореферат диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Оренбург 2017

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет»

Научный руководитель	доктор экономических наук, доцент **Воронина Вера Михайловна**
Официальные оппоненты:	**Чекалин Вадим Сергеевич**, доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», профессор кафедры государственного и территориального управления
Ведущая организация	Федеральное государственное бюджетное Учреждение науки «Институт проблем региональной экономики Российской академии наук»

Защита диссертации состоится «__»_____ 2017 года в «__» часов на заседании Диссертационного Совета Д 521.034.01 при Частном образовательном учреждении высшего образования «Балтийская академия туризма и предпринимательства» по адресу: 197110, Санкт-Петербург, ул. Петрозаводская, д. 13, лит. А.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ЧОУ ВО «Балтийская академия туризма и предпринимательства» и на сайте http://batp.ru.

Автореферат разослан «___»_____2017 г.

Ученый секретарь
Диссертационного Совета
кандидат экономических наук Чайковская Александра Владимировна

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Жилищно-коммунальные услуги являются результатом деятельности одной из жизнеобеспечивающих отраслей народного хозяйства. 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.

Актуальность темы исследования продиктована необходимостью выработки путей повышения эффективности процесса управления ЖКХ с целью обеспечения выхода его из кризисного состояния и дальнейшего развития на основе учета мнения потребителей жилищно-коммунальных услуг.

Степень изученности проблемы. В современной научной литературе исследованию качества и эффективности управления на разных уровнях посвящены труды таких российских и зарубежных ученых, как Д. Аакер, И. Ансофф, И.В. Бондаренко, В.А. Винокуров, П. Друкер, Н.Д. Закорин, Х. Иосихара, А.А. Клейман, В.М Колпаков, В.И. Королев, П.В. Магданов, М.В. Мельник, Д. Мерсер, Г. Минцберг, Т. Питерс, А.Г. Поршнев, Б.А. Райзберг, А. Свирина, А. Дж. Стринкленд, Ф. Тейлор, А. Томпсон, Р. Уотерман, Г. Форд, Г. Эмерсон, С. Янг.

Специфика управления в сфере жилищно-коммунальных услуг отражена в научных работах В.В. Акимкина, С.И. Баженова, Ш.З. Валиева, И.В. Генцлера, С.Н. Глазунова, П.Г. Грабового, Л.В. Иваненко, П.А. Кантора, С.И. Круглика, А.А. Мартынова, Г.А. Николаева, В.П. Пилявского, О.В. Сердюк, Ю.В. Слинякова, В.Н. Субботина, М.А. Сычева, В.С. Чекалина, В.З. Черняк.

Однако, несмотря на то, что теоретическим основам управления посвящено значительное число научных трудов, при их изучении была выявлена недостаточная обоснованность моделей управления в сфере

жилищно-коммунального хозяйства. В частности, практически отсутствуют работы, в которых рассматривается клиентоориентированность управления в организациях жилищно-коммунального хозяйства в контексте его развития, структурной динамики, особенностей проявления взаимосвязей его элементов.

Решение обозначенных проблем представляет научный интерес, нуждается в дальнейшем теоретическом и методологическом обосновании, а также практической реализации применительно к современному этапу развития рыночных отношений, что обуславливает отличие настоящей диссертационной работы от имеющихся.

Целью диссертационного исследования является разработка теоретических положений и практических рекомендаций по формированию модели предоставления жилищно-коммунальных услуг на основе учета интересов их потребителей.

В соответствии с указанной целью были поставлены и решались следующие задачи:

– исследовать теоретические основы управления предоставлением жилищно-коммунальных услуг, дополнить и уточнить терминологический аппарат в указанной области;

– систематизировать имеющиеся методические подходы к оценке качества управления ЖКУ и разработать модель комплексной оценки управления предоставления жилищно-коммунальных услуг;

– адаптировать и апробировать методологию QFD (структурирование функции качества) для повышения качества жилищно-коммунальных услуг;

– разработать механизм формирования и модель клиентоориентированного управления предоставлением жилищно-коммунальных услугам;

– предложить методику определения оптимального размера площади жилого фонда, находящегося в управлении управляющих организаций Оренбургской области.

Объектом исследования выступают управляющие организации жилищно-коммунального хозяйства.

Предметом исследования является совокупность организационно-экономических отношений, возникающих в процессе предоставления жилищно-коммунальных услуг.

Теоретическую и методическую основу диссертационного исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные теории, методологии и практике управления организациями сферы услуг.

При решении задач исследования были использованы методы группировок, обобщений, сравнительного, системного и логико-смыслового анализа, экономико-математические методы и модели.

Информационной базой послужили нормативно-правовые акты Российской Федерации в сфере управления жилищно-коммунальным хозяйством, данные Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, территориального органа Федеральной службы

государственной статистики по Оренбургской области, материалы Министерства строительства, жилищно-коммунального и дорожного хозяйства Оренбургской области, а также данные управляющих организаций жилищно-коммунального хозяйства Оренбургской области.

Обоснованность и достоверность результатов исследования, выводов, рекомендаций обеспечивается использованием в качестве теоретической основы трудов отечественных и зарубежных ученых, специализирующихся в области проблем управления в сфере жилищно-коммунальных и других услуг; анализом применения федерального и регионального законодательства по вопросам управления в сфере жилищно-коммунального хозяйства; верификацией результатов исследования на соответствие классическим моделям и методам управления; участием автора в научных дискуссиях в рамках международных научно-практических конференций и публикаций научных статей в журналах, рекомендованных ВАК.

Соответствие паспорту научной специальности. Исследование проведено в соответствии с п.п. 1.6.109. «Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка» и п.п. 1.6.116. «Механизм повышения эффективности и качества услуг» паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - сфера услуг).

Научная новизна диссертационного исследования состоит в обосновании теоретических положений и практических рекомендаций по формированию клиентоориентированной модели управления предоставлением жилищно-коммунальных услуг.

В ходе проведенного диссертационного исследования были сформулированы основные положения и результаты, обладающие научной новизной и выносимые на защиту:

1. Развиты теоретические основы управления предоставлением жилищно-коммунальных услуг (ЖКУ) путем авторской трактовки понятий «предоставление жилищно-коммунальных услуг», «управляющая организация ЖКХ», «качество управления предоставлением ЖКУ».

2. Предложена методика оценки деятельности управляющих организаций, базирующаяся на интегральной оценке критериев качества с позиции результативности деятельности организации ЖКХ, эффективности использования ресурсов и удовлетворенности потребителей качеством предоставления ЖКУ, а также разработана структурно-логическая модель комплексной оценки управления предоставлением жилищно-коммунальных услуг.

3. Адаптирована к сфере жилищно-коммунального хозяйства модель QFD (структурирование функции качества), способствующая выявлению направлений повышения качества предоставляемых ЖКУ.

4. На основе выявления содержательных и функциональных особенностей управления на различных уровнях субъектно-объектных отношений в ЖКХ, разработана клиентоориентированная модель управления предоставлением ЖКУ и механизм ее формирования, предусматривающий

совершенствование компетенций персонала и внутренних бизнес-процессов управляющей организации ЖКХ на основе мониторинга удовлетворенности клиентов.

5. Предложен авторский подход к определению оптимального размера масштабов обслуживания жилищного фонда управляющей организацией ЖКХ, основанный на равноправии значимости повышения качества услуг и снижения затрат организации.

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в разработке концептуально-теоретических и практических положений развития моделей управления предоставлением жилищно-коммунальных услуг в субъектах Российской Федерации, что позволит повысить эффективность деятельности управляющих организаций в сфере ЖКХ, а также органов власти при разработке нормативно-правого обеспечения и программ развития ЖКХ.

Для получения основных результатов в работе использовались методы экономического анализа: системного, структурно-логического, сравнительного, монографического, методы экспертных оценок и экономико-математические.

Степень достоверности и апробация результатов. Достоверность полученных результатов обусловлена использованием в качестве информационной базы законодательных актов, в том числе федеральных законов, постановлений Правительства РФ, законодательных актов субъектов РФ, публикаций отечественных и зарубежных авторов, статистических данных Федеральной службы государственной статистики РФ, нормативно-справочной литературы.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты диссертационного исследования докладывались, были обсуждены и получили положительную оценку на конференциях: международных (г. Оренбург 2013 и 2014 гг., г. Москва 2013, 2014 и 2015 гг., г. Тамбов 2013 г., г. Пенза 2015 г.); всероссийских (г. Оренбург 2012 и 2014 гг., г. Саратов 2013 г., г. Москва 2013 г.).

Публикации. По результатам исследования опубликовано 15 статей, в том числе 6 статей в ведущих рецензируемых научных журналах, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ. Общий объем публикаций составляет 7,6 п.л. (авт. – 6,5 п.л.).

Структура и объем работы. Текст диссертации общим объемом 194 страниц состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников из 143 наименований.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, заключающаяся в несовершенстве моделей и методов управления предоставлением жилищно-коммунальных услуг на современном этапе, в соответствии с целью определены задачи, объект и предмет исследования, сформулированы теоретические и методологические основы, научная новизна, теоретическая и практическая значимость диссертации, приведены данные об апробации результатов исследования.

В первой главе «Теоретические аспекты управления предоставлением жилищно-коммунальных услуг» исследованы институциональные изменения

как предпосылки повышения качества услуг в ЖКХ, определены особенности жилищно-коммунальных услуг, развиты теоретические основы управления предоставлением жилищно-коммунальных услуг в части классификации ЖКУ и терминологического аппарата.

Во второй главе «Методические подходы к оценке качества управления в сфере жилищно-коммунальных услуг» проведена оценка состояния жилищного фонда и коммунальной инфраструктуры Оренбургской области, проведен анализ методик оценки качества управления в сфере жилищно-коммунальных услуг, предложена система критериев оценки качества управления предоставлением жилищно-коммунальных услуг с позиции потребителей.

В третьей главе «Разработка элементов клиентоориентированной модели управления в сфере жилищно-коммунальных услуг» проведена апробация модели структурирования функций качества жилищно-коммунальных услуг как инструмента клиентоориентированного управления в ЖКХ, разработан механизм формирования клиентоориентированной модели управления предоставления жилищно-коммунальных услуг, осуществлено моделирование оптимальных масштабов обслуживания жилищного фонда управляющей организации ЖКХ.

В заключении сделаны выводы и представлены основные результаты, отражающие научную новизну и личный вклад автора, определены перспективы и рекомендации по использованию полученных результатов в практической деятельности.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Развиты теоретические основы управления предоставлением жилищно-коммунальных услуг (ЖКУ) путем авторской трактовки понятий «предоставление жилищно-коммунальных услуг», «управляющая организация ЖКХ», «качество управления предоставлением ЖКУ».

Жилищно-коммунальное хозяйство является важной сферой экономики страны, целью деятельности которой является удовлетворение жизненно важных потребностей населения в создании комфортной и безопасной среды обитания. Удовлетворение данных потребностей происходит путем оказания жилищно-коммунальных услуг. Это определяет особую социальную значимость и роль жилищно-коммунальных услуг.

Существуют различные подходы к классификации жилищно-коммунальных услуг, представленные как в действующем законодательстве, так и в научных трудах. Учитывая отсутствие классификации ЖКУ с точки зрения функционального подхода, приведем авторское видение данной классификации на рисунке 1.

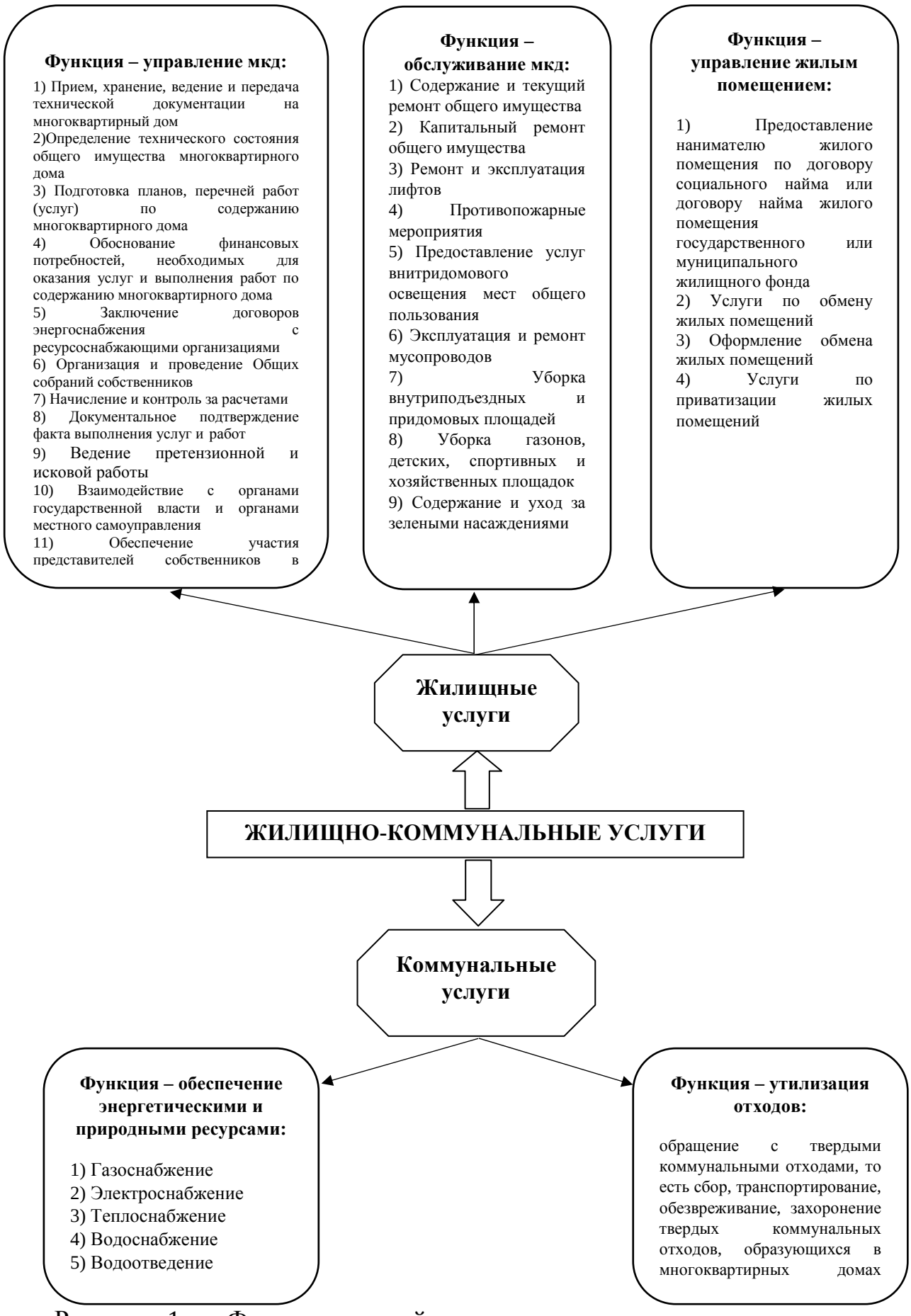

Рисунок 1 - Функциональный подход к определению состава жилищно-коммунальных услуг (разработано автором)

Функционирующая в Российской Федерации система управления предоставлением жилищно-коммунальных услуг не всегда позволяет достигать поставленных целей реформирования ЖКХ: обеспечения сохранности и улучшения жилищного фонда; безубыточного функционирования предприятий отрасли ЖКХ, удовлетворения потребностей населения в получении качественных услуг. Сложность процессов трансформации в ЖКХ, ряд исследователей объясняют несовершенством созданных институтов, которые и являются причиной негативных последствий проводимых реформ. Анализ показал, что в настоящее время имеются недоработки в формальных правилах и нормах. Поэтому для повышения качества управления жилищным фондом необходимо дальнейшее совершенствование институциональных основ управления.

Одной из основных задач при реформировании ЖКХ являлось создание «института эффективных собственников», и приватизация жилищного фонда должна была решить данный вопрос. В итоге это привело к появлению институциональной ловушки, которая связана с возникновением проблем между частной собственностью и коллективными действиями по управлению многоквартирным домом. Так, называемая коллективная собственность, не может эффективно управляться коллективом и функцию распорядителя на себя должен брать управляющий орган.

Сложившиеся способы управления ЖКХ через ТСЖ, ЖСК и управляющие организации имеют как плюсы, так и минусы. При управлении ТСЖ возникают проблемы, связанные с низким качеством управления, сложностями организационного плана, защитой интересов собственников.

На наш взгляд, наилучшим способом управления многоквартирным домом выступает управляющая организация, однако при данном способе управления были допущены некоторые институциональные ошибки. Так, управляющие организации были признаны коммерческими и соответственно регистрируются в формах публичного акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью.

Считаем, что признание управляющих компаний в ЖКХ коммерческими организациями неправомерно, поскольку их основной целью не является ведение предпринимательской деятельности и получение прибыли. Доказано, что с организационной точки зрения, управляющие организации – это посредники между множеством собственников жилого дома и лицами, оказывающими услуги. С экономической точки зрения они осуществляют аккумулирование денежных средств собственников дома и организуют управление денежными потоками. Поэтому необходимо признать управляющие организации некоммерческими и осуществлять их регистрацию в форме АНО (автономная некоммерческая организация).

Уточнено определение управляющей организации жилищно-коммунального хозяйства – *это организация, выполняющая 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.

Признание управляющих организаций как некоммерческих требует совершенствования и «института лицензирования». В настоящее время, управляющим организациям выдается лицензия на «право ведения предпринимательской деятельности». Считаем необходимым вместо данной лицензии введение лицензии на «право осуществления управленческой деятельности в сфере ЖКУ».

Многочисленные исследования свидетельствуют о том, что качество предоставляемых жилищных услуг пока находится на низком уровне. Законодательно установлено, что если качество услуг не устраивает собственников многоквартирного дома, то они могут выбрать новую управляющую организацию. В настоящее время определен порядок действий перехода дома в другую управляющую организацию. Однако данный механизм имеет определенные минусы, он требует серьезных знаний законодательства, больших затрат времени по оформлению документации, организационных усилий, связанных с согласием множества собственников.

Считаем, что качество услуг определяется качеством управления и профессионализмом руководителя. Поэтому, вместо сложной смены управляющей организации предлагаем сформировать механизм замены руководителей в неэффективных организациях, включив в эту схему органы муниципальной власти.

В ходе исследования выявлена особая роль жилищно-коммунальных услуг в общей их классификации, заключающаяся в удовлетворении (исходя из теории А. Маслоу) базовых (первичных) потребностей человека. В связи с этим было дано авторское определение предоставления жилищно-коммунальных как *«процесс использования ресурсов организации жилищно-коммунального хозяйства для удовлетворения базовых (первичных) потребностей человека в обеспеченности места проживания хозяйственно-бытовыми условиями жизнедеятельности».*

Выявлены особенности, характерные для жилищно-коммунальных услуг:

– несоответствие между качеством предоставляемых услуг и восприятием этого качества со стороны потребителей (пять вариантов возможных несоответствий);

– неоднозначное восприятие качества услуг со стороны потребителей, которое объясняется большой их дифференциацией (представлена классификация жильцов в многоквартирных домах);

– необходимость индивидуального подхода к организации и эксплуатации каждого жилого МКД (от управляющих организаций требуется знание строительных особенностей здания, особенностей поставки коммунальных услуг, расчет индивидуального тарифа на каждый дом и т. п);

– высокая изношенность жилого фонда, не позволяющая оказывать качественные услуги;

– сложная система финансовых потоков. Большая часть ЖКУ дотируется и субсидируется из бюджетов различных уровней;

– высокая степень государственного регулирования ЖКХ.

Проведена классификация проблем в обеспечении жилищно-коммунальными услугами потребителей (низкая степень вовлечения жителей в процесс управления; недоверие к управляющим организациям; недостаточное обеспечение услугами и их низкое качество; высокие тарифы) и проблем производителей этих услуг. Все проблемы производителей сгруппированы в три сектора – административные, экономические, финансовые.

Выявлены подходы разных авторов к определению качества управления. Первый основан на оценке финансово-экономической деятельности организации, второй – на определении качества элементов системы управления, третий – на определении качества управленческого труда.

Авторский подход к определению понятия *«качество управления предоставлением жилищно-коммунальных услуг»* предполагает, что это *совокупность характеристик деятельности субъекта управления, обеспечивающих функционирование и развитие организаций жилищно-коммунального хозяйства в соответствии с действующими стандартами и требованиями потребителей жилищно-коммунальных услуг.* 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.

2. Предложена методика оценки деятельности управляющих организаций, базирующаяся на интегральной оценке критериев качества с позиции результативности деятельности организации ЖКХ, эффективности использования ресурсов и удовлетворенности потребителей качеством предоставления ЖКУ, а также разработана структурно-логическая модель комплексной оценки управления предоставлением жилищно-коммунальных услуг.

Раскрытие понятия «качество управления жилищно-коммунальными услугами» предопределяет подходы к его оценке и выработке путей его повышения. Основным подходом в настоящее время выступает количественная оценка характеристик состояния жилого фонда и коммунальной инфраструктуры. В работе проведен анализ состояния ЖКХ Оренбургской области в сравнении с регионами Приволжского федерального округа (рис. 2).

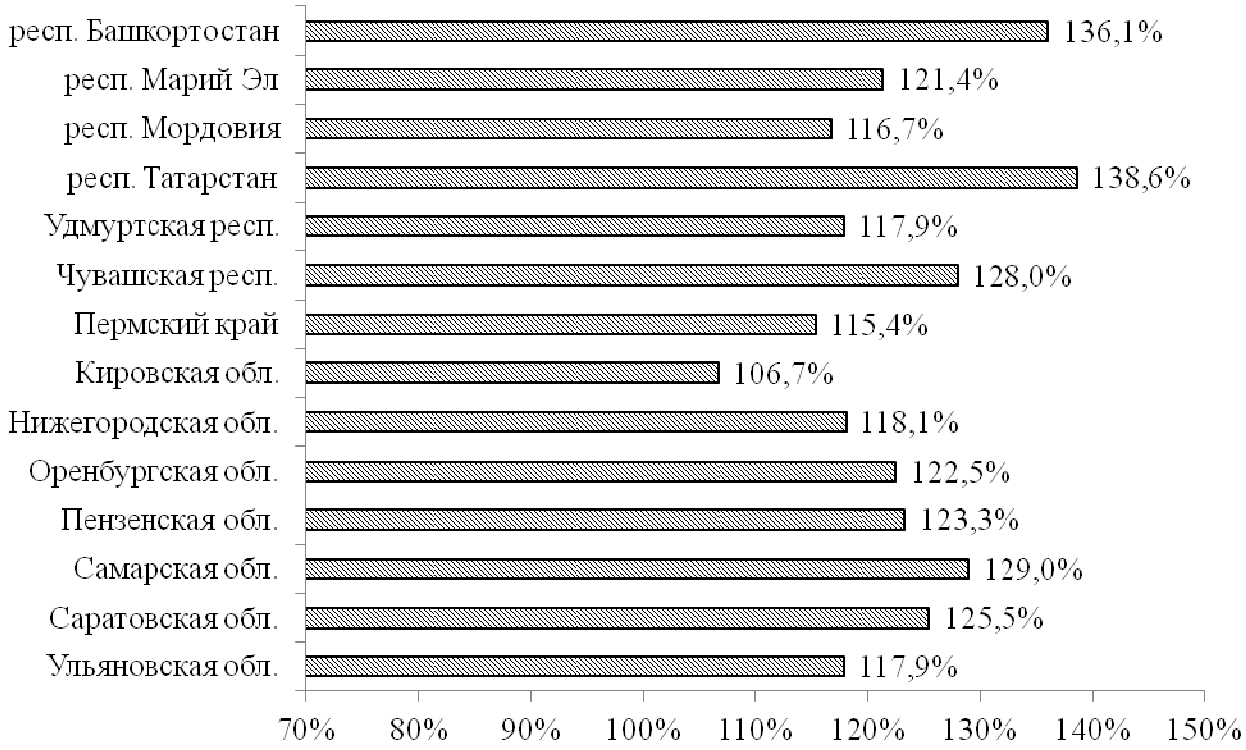

Рисунок 2 – Базисные темпы роста жилищного фонда по субъектам ПФО за период 2000-2015 гг., % (*Источник:* Регионы России. Социально-экономические показатели. 2016: стат. сб. / Росстат. - М., 2016. - 1326 с. Рассчитано и составлено автором.)

В настоящее время в ЖКХ Оренбургской области услуги предоставляют 563 предприятия, 90% жилого фонда находится в частной собственности. Численность работающих в отрасли – около 35 тыс. человек. За период с 2010 по 2015 год площади жилищного фонда увеличились на 9 млн. м2 или на 22,5%, ветхого и аварийного фонда на 16%. В рейтинге субъектов ПФО по темпу роста общей площади жилых помещений за период 2000-2015 гг. область занимала седьмое место.

В целом по ПФО базисный темп роста составил 125,0%, а по РФ – 128,5%. Наибольшее увеличение жилищного фонда по субъектам ПФО наблюдалось в республиках Татарстан и Башкортостан (138,6% и 136,1% соответственно), наименьшее – в Кировской области (106,7%). В 2015 г. Оренбургская область занимала 4-е место по уровню изношенного и аварийного жилищного фонда (3%). Более высокие показатели зарегистрированы только по Кировской области (7,35%), Республике Марий Эл (4,75%) и Пермскому краю (3,68%).

Распределение площади жилых помещений в Оренбургской области по проценту износа свидетельствует о том, что более половины жилья имеет процент износа до 30% и более трети (38,2%) – от 31% до 65 %. Более семи процентов жилья практически изношено (66% и более).

Анализ показал, что наблюдается значительная вариация показателей эффективности предприятий сферы ЖКХ в разрезе субъектов РФ, при этом подавляющее большинство регионов закончило 2015 год с убытками.

Основным субъектом, обеспечивающим непосредственно качество жилищно-коммунальных услуг, отвечающих требованиям стандартов, выступает управляющая организация.

Проведен анализ методик оценки деятельности управляющих компаний, предлагаемых Фондом содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства, авторами И.В. Аверчевым, В.И. Коробко, П.А. Жадько, муниципалитетами разных городов (г. Оренбург, г. Москва, г. Волгоград, г. Владивосток, г. Пермь и др.). Исследования показали, что рассмотренные методики являются несовершенными и имеют некоторые недостатки. Так, в ряде методик нет показателей, характеризующих качество предоставляемых услуг и удовлетворенность потребителей, часть методик ориентирована только на определение финансовых показателей деятельности организаций, в большинстве муниципальных методик представленные критерии не характеризуют ни качество жилищных услуг, ни качество управления, ни эффективность деятельности.

На основании проведенного автором анализа методик оценки деятельности управляющих компаний установлено, что, несмотря на их большое количество, в них отсутствуют типовые критерии и показатели.

Оценка качества управления ЖКУ является сложным групповым действием, в котором принимают участие представители областной исполнительной власти региона, муниципальные органы власти, а также субъекты частного бизнеса. В работе предложена структурно-логическая модель комплексной оценки качества управления предоставлением ЖКУ (рис. 3).

Оценка качества управления предоставлением ЖКУ	
Оценка регионального уровня управления	Анализ состояния и развития ЖКХ в целом по региону (методы ретроспективного, структурного и сравнительного анализа). Анализ организационных форм управления ЖКХ (методы ретроспективного, сравнительного анализа). Анализ областных целевых программ (описательный метод). Анализ региональных стандартов стоимости жилищно-коммунальных услуг (методы сравнительного, структурного, факторного анализа). Анализ использования государственно-частного партнерства в регионе (методы описательного и сравнительного анализа). Анализ и распространение опыта применения инновационных технологий в ЖКХ (методы описательного, сравнительного анализа).
	Анализ состояния и развития ЖКХ в муниципальном образовании (методы ретроспективного, структурного и сравнительного анализа). Анализ исполнения нормативно-правовых актов РФ и

Оценка муниципального уровня управления	субъекта РФ (описательный метод). Анализ муниципальных программ развития ЖКХ (описательный метод). Анализ опыта по реализации инвестиционных проектов (методы сравнительного анализа). Анализ опыта внедрения ресурсосберегающих технологий (методы ретроспективного и сравнительного анализа). Анализ готовности жилищного фонда к зиме (описательный метод). Анализ работы управляющих организаций
Оценка управления предоставления ЖКУ потребителям	Анализ экономического и финансового состояния организаций (методы сравнительного, структурного, факторного анализа). Анализ качества услуг (метод сравнительного анализа, опрос, анкетирование). Анализ удовлетворенности потребителей (опрос, анкетирование)

Рисунок 3 – Структурно-логическая модель комплексной оценки управления предоставлением ЖКУ (разработано автором)

В основе оценки качества управления предоставлением ЖКУ должны лежать следующие принципы: ориентация на потребителя; научная обоснованность; комплексность оценки качества управления; системность; сочетание количественного и качественного анализа; непрерывность осуществления оценки; постоянная самооценка управления со стороны организации; совершенствование.

Сделан вывод о необходимости разработки единой методики оценки качества управления в организациях ЖКХ. Автором предложено разбить критерии, характеризующие качество управления в организациях ЖКХ, на три группы:

– критерии, характеризующие результат управления, включающие характеристику технического состояния многоквартирного дома, экономическое и финансовое состояние управляющей организации;

– критерии, характеризующие эффективность управления, включающие показатели использования ресурсов (теплоемкость, электроемкость, материалоемкость, трудоемкость), прибыль на 1 работника, уровень рентабельности услуг и работ;

– критерии, характеризующие качество элементов системы управления (цели, задачи, функции и т.д.).

Поскольку в данной методике разработанные критерии имеют как количественную, так и качественную оценки, предлагаем использовать интегральный индекс оценки качества управления в организациях ЖКХ.

$$I_i = \frac{I_{РУi} + I_{ЭУi} + I_{СУi}}{3}, \; i = \overline{1, n}, \text{ где}$$

i – номер организации, участвующей в исследовании, $i = \overline{1, n}$;

I_i – индекс оценки качества управления организации ЖКХ;

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

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

$I_{СУ}$ – индекс состояния элементов системы управления организации ЖКХ.

Для оценки качества элементов системы управления в работе была использована функциональная модель самооценки менеджмента, предложенная Д.В. Масловым. Оценка качества элементов системы управления была проведена экспертным методом в ООО УК «Восточная» г. Оренбурга. В основе методики самооценки с использованием функциональной модели лежит балльная система, что позволяет менеджерам сравнивать текущие результаты с эталоном или показателями других организаций, а также прослеживать динамику улучшений при проведении повторной самооценки.

В результате обозначены следующие первоочередные задачи управления в сложившейся ситуации: выявление причин несоответствий, установление более тесного контакта с персоналом, определение степени удовлетворенности работников, укрепление корпоративной культуры.

3. Адаптирована к сфере жилищно-коммунального хозяйства модель QFD (структурирование функции качества), способствующая выявлению направлений повышения качества предоставляемых ЖКУ.

Вопросам взаимоотношений управляющих организаций в сфере жилищно-коммунальных услуг с потребителями посвящено большое количество трудов российских и зарубежных ученых. Но проблема измерения степени 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. 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).

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 методология QFD (Quality

Function Deployment – структурирование функции качества). Технология развертывания функций качества – оригинальная японская методология, цель которой – гарантировать качество с самой первой стадии создания и развития нового продукта или услуги.

Использование методологии QFD в сфере предоставления жилищно-коммунальных услуг 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 способы контроля операций оказания услуги, что обеспечит высокий уровень удовлетворенности потребителей.

Основой методологии QFD (структурирование функции качества) является построение фигурной матрицы, названной в соответствии со своей формой «Дом качества», в рамках которой фиксируется информация о качестве услуги и принимаемых решениях. В левой части матрицы формируются ожидания потребителей услуг, в правой части сравнивается качество услуг с эталонными значениями. Центральная часть матрицы – таблица, столбцы которой соответствуют техническим характеристикам услуг, а строки – потребительским требованиям. В верхней части матрицы отмечается корреляция между техническими характеристиками, а в нижней дается анализ технических характеристик конкурентов, оценки абсолютной и относительной важности (рис.3).

Методика QFD апробирована на примере ООО УК «Восточная» г. Оренбурга. Развертывание функций качества в рамках методологии QFD осуществлялось по следующим этапам:

1. *Выявление ожиданий потребителей*, которое осуществлялось методом анкетирования. Анкета содержала 14 видов услуг, 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;

2. *Определение сравнительной ценности услуг.* Качество услуг рассматривалось в сравнении с конкурентами. Это позволило выяснить, насколько оказываемая услуга лучше или хуже аналогов. На этом этапе был использован метод экспертных оценок. За эталон взяты услуги ООО УК «Центральная», которая победила в конкурсе «Лучшая управляющая компания г. Оренбурга в 2015 году»;

3. *Установление целевых значений.* Определялись значения (в цифровом измерении) для каждого ожидания потребителей (характеристики) услуги. Для ожиданий (характеристик) услуги, не требующей улучшения, целевые значения устанавливаются на одном уровне с имеющимися на данный момент оценочными значениями для этих ожиданий;

4. *Описание технических характеристик услуг*. На данном этапе успех проектирования качественной услуги в ЖКХ зависит от правильного выбора значений технических характеристик услуг. Было определено 18 технических характеристик качества жилищно-коммунальных услуг;

5. *Определение взаимосвязей между техническими характеристиками услуг*. Посредством матрицы связей исследовалась взаимосвязь между ожиданиями потребителей и техническими характеристиками услуг;

6. *Этап заполнения матрицы связей*. Исследуется сила влияния технических характеристик услуги на выполнение ожиданий потребителя, здесь происходит согласование того, что надо сделать, с тем, как это надо сделать;

7. *Корректировка целевых значений технических характеристик услуг*.

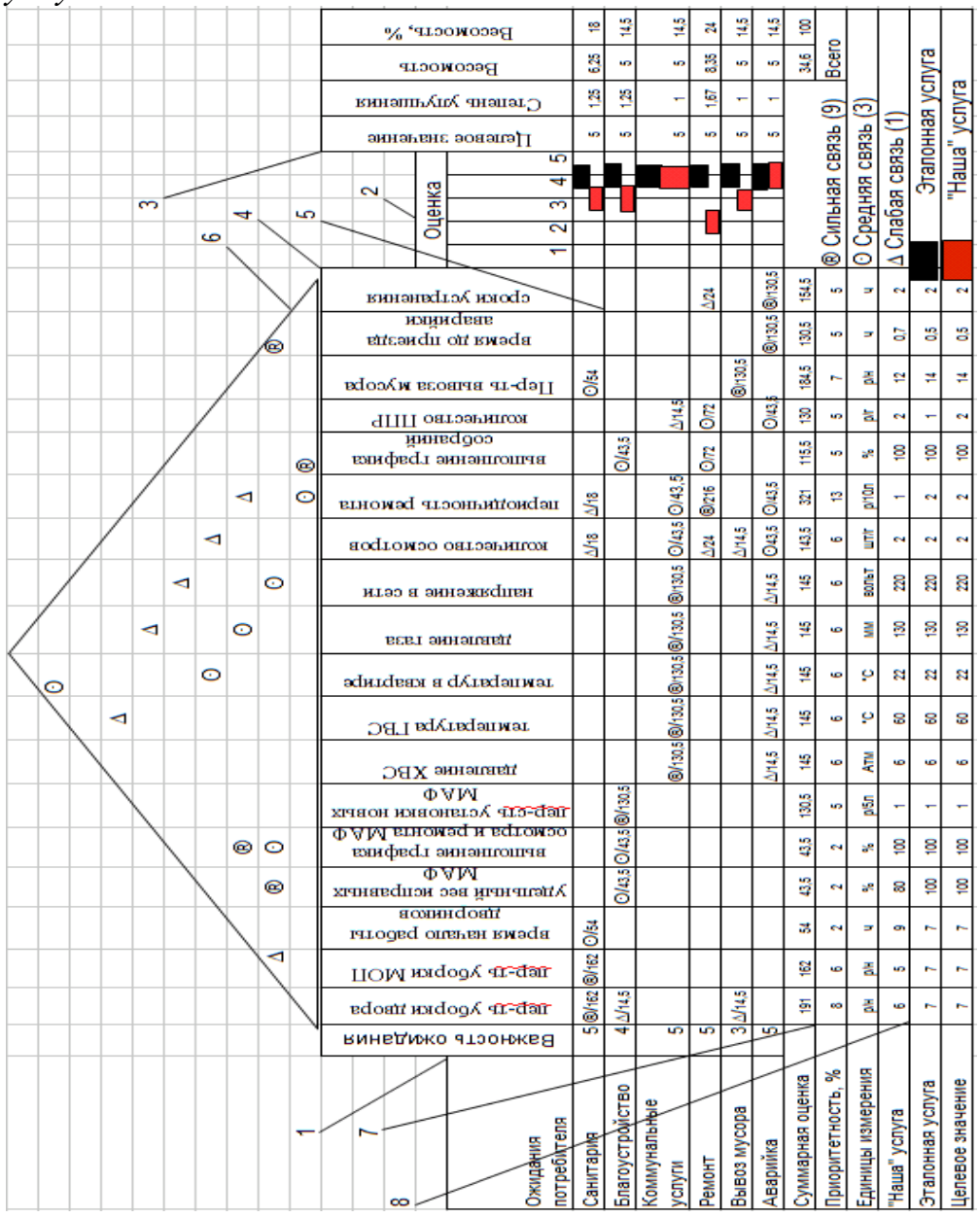

Рисунок 4 – Схема «Дом качества» для услуг ЖКХ на основе методологии QFD (разработано автором)

Таким образом, в результате использования методологии QFD были разработаны следующие рекомендации по улучшению качества услуг управляющей компанией:

– введение долгосрочного планирования по услуге «ремонт»;

– изменение графиков текущего планирования ремонтных работ на основе согласований с жильцами;

– введение по ряду услуг еженедельного контроля;

– изменение оценочных характеристик деятельности компании.

4. На основе выявления содержательных и функциональных особенностей управления на различных уровнях субъектно-объектных отношений в ЖКХ, разработана клиентоориентированная модель управления предоставлением ЖКУ и механизм ее формирования, предусматривающий совершенствование компетенций персонала и внутренних бизнес-процессов управляющей организации ЖКХ на основе мониторинга удовлетворенности клиентов.

Особенность управления предоставлением жилищно-коммунальных услуг проявляется во взаимоотношениях между субъектами и объектами управления на следующих уровнях субъектно-объектных отношений:

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

Каждый уровень имеет конкретную организационную структуру, содержательную и функциональную сторону управления (рис. 5).

При построении клиентоориентированной модели управления предоставлением ЖКУ было сделано предположение, что все элементы, которые будут входить в модель, находятся в определенной зависимости, все они между собой структурно и функционально связаны. При разработке модели управления была использована методика И.А. Тогунова, который в качестве структуры такой модели, отображающей сущность связей между элементами, применил архитектоническую решетку (рис. 6).

Механизм формирования клиентоориентированной модели управления предоставлением жилищно-коммунальных услуг

Цель – удовлетворение потребностей клиентов и обеспечение их лояльности

- принципы научного подхода;
- обратная связь;

Элементы внешнего воздействия

Элементы внутреннего самоулучшения системы управления жилищно-коммунального обслуживания

Государственное регулирования

Вовлечения владельцев квартир (жилых помещений) в управление

Формы:
- стратегии;
- концепции;
- целевые программы;
- проекты.

Методы:
- нормативно-правовые;
- административные;
- экономические.

Инструменты:
- ценообразования;
- бюджетного финансирования;
- налоговая политика;
- субсидии;
- льготы;
- дотации.

Формы:
- договоры УО с жильцами;
- смета доходов;
- смета расходов
- создание общественного совета, представляющего интересы жильцов.

Методы:
- правовые;
- наблюдения;
- организационные;
- социально-психологические.

Инструменты:
- решения общего собрания жильцов;
- решения суда, надзорных органов;

- обращения граждан (жильцов), депутатов
- публикации в СМИ

Формы:
- стратегическое управление;
- процессное управление;
- организационные структуры;
- системы планирования, мотивации и контроля.

Методы:
- административные;
- организационные;
- сравнения;
- факторного анализа;
- моделирования;
- экспертные;
- социально-психологические;
- маркетинговое исследование (анкетирование, продвижение новых видов услуг).

Инструментальное обеспечение:
- стандарты управляющей организации;
- положения;
- регламенты;
- должностные инструкции;
- методики;
- модели;

- формирование справочника руководителя управляющей компании, обеспечивающей принятие решений.

Ведение электронного журнала обращений граждан и ежегодный сравнительный анализ по таким показателям как количество жалоб, срок рассмотрения, результат рассмотрения, количество повторных, количество коллективный, от кого поступило обращение, какая тематика

Периодическое анкетирование жильцов по вопросам удовлетворенности УО, в том числе по результатам рассмотрения обращений

- незамедлительных решений (аварийная ситуация, форс-мажор);
- оперативные решения;
- решение в штатном режиме.
- отсутствие возможности положительного решения вопроса;

Рисунок 5 – Механизм формирования клиентоориентированной модели управления предоставлением ЖКУ (составлена автором)

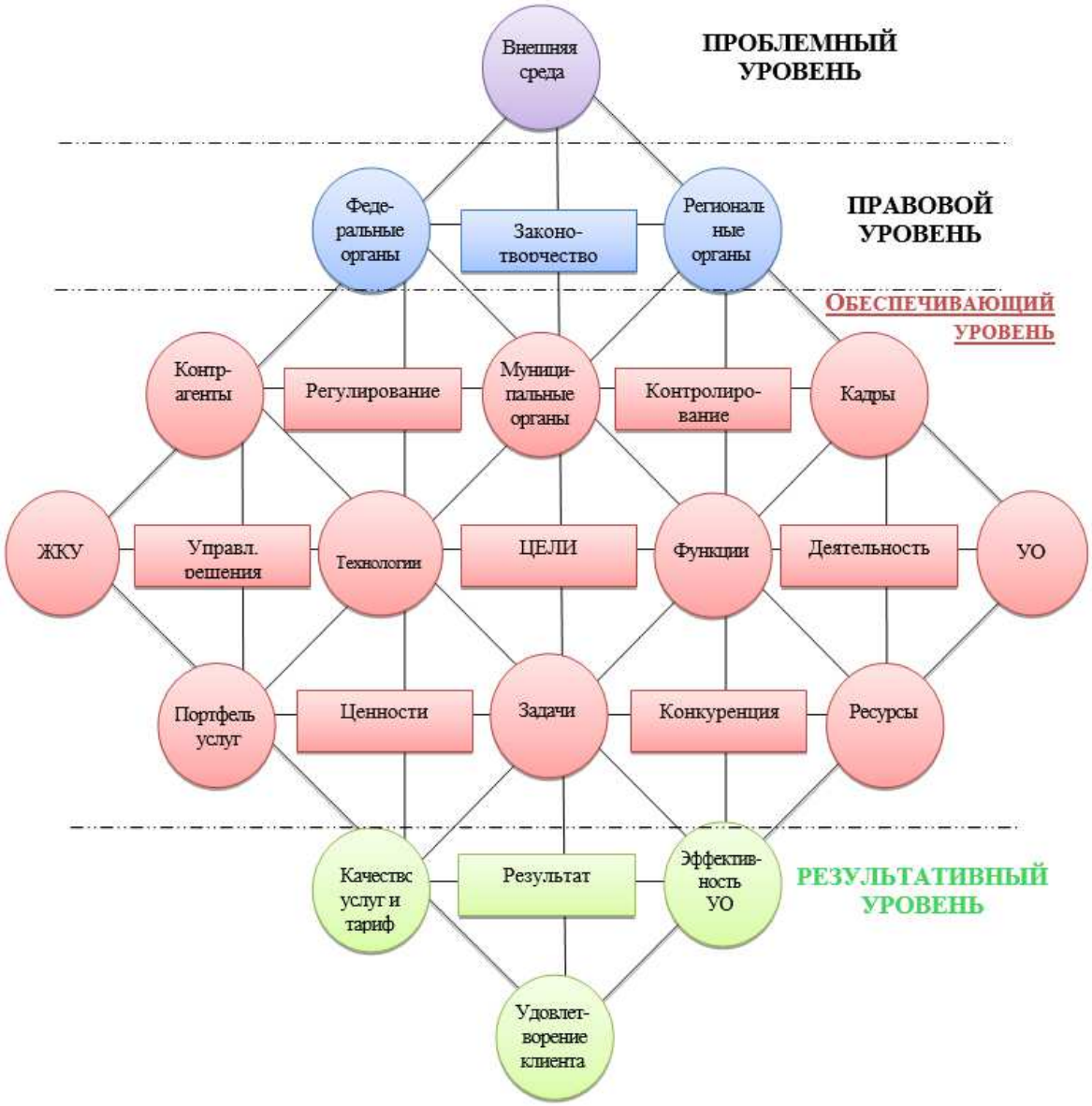

Рисунок 6 – Клиентоориентированная модель управления предоставлением ЖКУ

В предлагаемой модели основным субъектом управления выступает управляющая организация. Ее преимущества перед другими формами управления заключаются в более высоком профессиональном составе работников (в условиях лицензирования УК) и лучшем ресурсном обеспечении. Наименее перспективной является форма самоуправления жильцами дома, на наш взгляд она приемлема только для небольших домов (до 10 квартир).

В представленной модели центральный ромб является основным. Считаем, что за качество управления жилищно-коммунальными услугами, в

первую очередь, должны отвечать муниципальные органы власти, одной из основных функций которых является формирование профессиональных управленцев ЖКХ.

Во-вторых, качество управления определяется качеством целей и задач. Проведенный анализ программных документов по развитию ЖКХ выявил недостатки в формулировании целей на разных уровнях управления ЖКХ: отсутствие конкретизации целей, иерархической соподчиненности; повтор, дублирование, подмена терминов задач и целей, и др.

Автором предложено осуществлять формирование целей первого уровня исходя из интересов субъектов управления: населения, государства, ресурсоснабжающих предприятий и управляющих организаций (табл. 1).

Таблица 1 – Формирование целей исходя из экономических интересов субъектов управления ЖКХ (составлено автором)

Потребители	Экономические интересы субъектов управления
Потребители жилищно-коммунальных услуг	Снижение темпов роста цен на услуги ЖКХ Получение услуг высокого качества Защита прав собственников жилья Упрощение процедуры получения субсидий Введение дифференцированной платы за услуги в рамках социальных норм Развитие адресной социальной поддержки малоимущих Активизация программ по переселению граждан из аварийного жилья
Государство	Создание научно обоснованных стандартов ЖКУ Усиление контроля за соблюдением стандартов ЖКУ Снижение расходов бюджета на ЖКХ Целевое использование бюджетных средств Рост инвестиций в ЖКХ Развитие конкуренции Повышение социальной ответственности бизнеса
Предприятия монополисты	Уменьшение темпов роста цен на ресурсы Своевременная и полная оплата услуг со стороны потребителей Увеличение прибыли
Управляющие организации	Удовлетворение потребителей Снижение ресурсоемкости услуг Экономия затрат Увеличение платежеспособного спроса населения Уменьшение дебиторской задолженности Безопасности ведения деятельности

Основной целью управляющих организаций выступает повышение удовлетворенности клиентов (жильцов). В связи с этим управляющие компании должны постоянно разрабатывать соответствующие программы в отношении потребителя. Предлагаем программу повышения ориентированности управления на потребителя, состоящую из следующих этапов:

Первый этап. Сбор информации о клиентах (жильцах). Данный этап достаточно сложный, трудоемкий и требует определенных материальных затрат.

Второй этап. Информирование персонала организации о потребностях клиентов. На этом этапе важно провести следующие действия: разработать среднесрочные производственные программы, направленные на постоянное улучшение системы управления в области ориентации на клиента; совершенствовать внутренние компетенции персонала; обеспечить профессиональное обучение персонала;

Третий этап. Формирование системы внутренних процессов, связанных с обслуживанием клиента. На этом этапе определяется последовательность процессов; проводится их оптимизация за счет выявления и ликвидации имеющихся проблем; разрабатываются регламенты процессов, повышающих качество предоставляемых услуг; корректируются действующие должностные инструкции.

Четвертый этап. Внесение изменений в производственные программы по предоставлению клиенту новых видов услуг и работ.

Пятый этап. Разработка системы оценок, характеризующей степень удовлетворенности потребителя жилищно-коммунальных услуг.

Для повышения качества управления услугами автором разработана схема процесса работы управляющей организации с жалобами клиентов, в основе которой лежит административная ответственность, вплоть до лишения лицензии управляющей компании, а в отдельных случаях и уголовная ответственность.

5. Предложен авторский подход к определению оптимального размера масштабов обслуживания жилищного фонда управляющей организацией ЖКХ, основанный на равноправии значимости повышения качества услуг и снижения затрат организации.

Субъектами непосредственного управления жилым фондом, находящимся в частной собственности, выступают управляющие компании (УК). Так, по состоянию на 01.01.2015 г. в г. Оренбурге насчитывалось 32 управляющая компания. Анализ показал, что данные организации отличаются друг от друга размерами обслуживаемой площади многоквартирных домов. Например, на три самые крупные управляющие компании г. Оренбурга приходится 49,5% обслуживаемой площади от общего количества, в то время как на 3 самые мелкие – всего 0,15% жилого фонда. Следует отметить, что порядка 10 предприятий, имея в управлении не более 1% многоквартирных домов от общего количества, управляют от 1 до 4% жилой площади, что свидетельствует о большой общей площади домов, находящихся в управлении.

В таблице 2 представлены экономические показатели деятельности трех управляющих компаний с минимальной площадью обслуживания, средней и максимальной.

Таблица 2 – Экономические показатели деятельности трех управляющих компаний г. Оренбурга, 2016 г.

Наименование показателей	ООО УК «Оренбургская»	ООО УК «Восточная»	ООО УК «Звездный»
Общая площадь МКД, тыс.м^2	1377,8	295,4	7,8
Количество домов, шт.	1333	67	3,9
Средняя площадь 1 МКД, м^2	1034	4410	3015
Выручка, тыс. руб.	39335	6733	213,7
Расходы по деятельности, тыс. руб.	38316	6379	218,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	-	354	-
Количество работников, чел.	67	15	12
Выручка на 1 м^2, руб.	28,5	22,8	27,2
Затраты на 1м^2 , руб.	27,8	21,5	27,8
Выработка на 1 работника, тыс. руб.	587	292	17,8

На примере ООО УК «Оренбургская», в управлении которой находится самая большая площадь многоквартирных домов, были выявлены недостатки характерные для крупных организаций: неоднородность многоквартирных домов в управлении; нехватка квалифицированных кадров; высокая загруженность кадров; сложность организационной структуры; проблемы коммуникации и др.

В свою очередь, чрезмерно маленькие управляющие организации тоже имеют определенные минусы в своей деятельности (малая выработка на 1 работника; большой фонд заработной платы в расчете на 1м^2; большая численность персонала в расчете на 1м^2).

Что касается управляющих организаций в ЖКХ, исследования по их оптимальным размерам в литературе практически отсутствуют. Считаем, что оптимальные размеры управляющих компаний в сфере услуг ЖКХ, в первую очередь, связаны с размером обслуживаемой площади многоквартирных домов. Под оптимальным размером автор понимает размер обслуживаемой площади жилого фонда, который обеспечивает выполнение заключенных договоров в установленные сроки, качество предоставляемых услуг и экономию затрат.

Определение оптимальных размеров площади жилого фонда (МКД) в управлении для управляющих компаний было выполнено с помощью регрессионного анализа и метода оптимизации на основе данных десяти управляющих компаний. Оценка уравнения регрессии выручки от общей площади имеет вид:

$$Y = -0{,}033X^2 + 71{,}300X\ , \qquad (1)$$

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. Оценка уравнения регрессии затрат от площади имеет вид:

$$C = 31{,}761X\ , \qquad (2)$$

в которой оценка коэффициента детерминации также высокая: $\hat{R}^2 = 0{,}631$. Построенная функция, отражающая зависимость затрат от площади МКД в управлении, также достаточно хорошо аппроксимирует исходные данные. Функция затрат будет иметь вид:

$$P = -0{,}033X^2 + 39{,}54X\,. \quad (3)$$

Соответственно, ставилась задача нахождения максимума экономии затрат:

$$P = -0{,}033X^2 + 39{,}54X \to \max\,. \quad (4)$$

Оптимальное значение (максимальная экономия затрат) достигается при значении общей площади X=600.

На основании проведенного анализа деятельности управляющих компаний по г. Оренбургу и использования метода оптимизации считаем, что эффективный диапазон площади в управлении должен составлять от 400 до 500 тыс. м^2.

Таким образом, предложен новый подход к определению оптимального размера площади МКД в управлении для управляющих компаний, основанный на комбинации методов регрессионного анализа и оптимизации, позволяющих найти эффективный диапазон площади в управлении, при котором оптимизируется экономия затрат компаний.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Исследование теоретических основ управления жилищно-коммунальными услугами позволило дать авторские трактовки следующих понятий: «предоставление жилищно-коммунальных услуг», «управляющая организация ЖКХ», «качество управления предоставлением ЖКУ».

2. С началом проводимых в России реформ прослеживается четкая тенденция отказа государства от финансирования сферы ЖКХ и растет нагрузка на домохозяйства. Переход к частной форме управления предприятиями сферы ЖКХ не способствовал повышению эффективности их деятельности;

3. Анализ методик оценки деятельности управляющих компаний показал, что, несмотря на их большое количество, все они имеют ряд недостатков, основным из которых является отсутствие типовых критериев, по которым можно судить о качестве управления.

4. Предложение по использованию методологии QFD в жилищной сфере будет способствовать выявлению резервов повышения качества жилищно-коммунальных услуг в организациях ЖКХ.

5. Разработанная структурная модель управления услугами ЖКХ позволяет разрешить противоречие между целями государства (развитие конкуренции на рынке жилищно-коммунальных услуг), коммерческой

организации (получение максимальной прибыли) и населения (получение качественных и дешевых услуг).

6. Доказано, что для повышения эффективности деятельности управляющих организаций необходимо определить оптимальные размеры площади многоквартирных домов, находящихся в управлении.

IV. НАУЧНЫЕ РАБОТЫ, ОПУБЛИКОВАННЫЕ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Публикации в журналах, рекомендованных ВАК РФ

1. Тваури, Р.Г. Совершенствование взаимоотношений между потребителями и поставщиками услуг в ЖКХ / Р.Г. Тваури // Научное обозрение. – 2013. – № 4. – С. 336-341 (0,7 п.л.) ISSN 1815-4972

2. Тваури, Р.Г. Взаимодействие субъектов управления ЖКХ на муниципальном уровне / Р.Г. Тваури // Экономика и предпринимательство. - 2013. – № 12. – С. 426-429 (0,5 п.л.) ISSN 1999-2300

3. Тваури, Р.Г., Чмышенко, Е.Г. Повышение качества услуг жилищно-коммунального хозяйства / Р.Г. Тваури, Е.Г. Чмышенко // Вестник ОГУ. – 2014. – № 8. - С. 37-73 (0,6 п.л.) ISSN 1814-6457

4. 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 (0,4 п.л.) ISSN 199-230.

5. 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 (0,4 п.л.) ISSN 199-230.

6. Тваури Р.Г. Исследование тенденций развития российской системы жилищно-коммунального хозяйства /Р.Г. Тваури, В.М. Воронина // интернет-журнал «Науковедение». – 2017. - № 1. – С. (0,6 п.л.)

Публикации в прочих изданиях

7. Тваури, Р.Г. Современные проблемы жилищно-коммунального комплекса / Р.Г. Тваури // Формирование рыночного хозяйства: теория и практика. / под ред. Проф. М.Г. Лапаевой. – Выпуск XV. – Оренбург: ОГУ, 2014. - 2012. – № 12. – С. 309-315 (0,5 п.л.) ISBN 978-5-4417-0027-6

8. Тваури, Р.Г. Причины высокой ресурсоемкости в жилищно-коммунальном хозяйстве / Р.Г. Тваури // Экономика приграничных регионов в условиях модернизации: проблемы и перспективы развития: материалы 3-й Международной научно-практической конференции. – Оренбург: ООО ИПК «Университет». – 2013. – №3. - С. 207-211 (0,4 п.л.) ISBN 978-5-4417-0179-2

9. Тваури, Р.Г. Оценка деятельности управляющих компаний в сфере ЖКХ / Р.Г. Тваури // Наука и образование в жизни современного общества: материалы Международной научно-практической конференции. – Тамбов: издательство ТРОО «Бизнес-Наука-Общество». – 2013. – №4. - С. 119-122 (0,4 п.л.) ISBN 975-5-4343-0456-6

10. Тваури, Р.Г. Модель управления ЖКХ на современном этапе / Р.Г. Тваури // Наука и образование в 21 веке: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. – Москва: «АР-Консалт». – 2014. – № 4. – С. 75-79 (0,4 п.л.) ISBN 978-5-906353-69-6

11. Тваури, Р.Г. Проблемы управления многоквартирными домами на современном этапе / Р.Г. Тваури // Проблемы и перспективы развития учетно-аналитической системы в условиях глобализации экономических процессов: материалы Международной научно-практической конференции. – Оренбург: издательство ОГИМ. – 2014. – С. 320-326 (0,4 п.л.) ISBN 978-5-972301-60-7

12. Тваури, Р.Г. Сущностные характеристики понятия «качество управления» / Р.Г. Тваури // Современные концепции научных исследований: материалы 8-й Международной научно-практической конференции. – Москва: Евразийский Союз Ученых. - 2014. – № 8. – С. 121-124 (0,4 п.л.) ISSN 2575-7999

13. Тваури, Р.Г. Состояние жилищно-коммунального хозяйства Оренбургской области и направления развития / Р.Г. Тваури //Социально-экономические проблемы развития предприятий и регионов: сборник статей 19-й Международной научно-практической конференции. – Пенза: Приволжский Дом изданий. – 2015. – № 19. - С. 92-98 (0,5 п.л.) ISBN 978-5-8356-1507-0

14. 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. (0,5 п.л.)

15. Тваури, Р.Г. Определение оптимального размера площади многоквартирных домов для субъекта управления услугами ЖКХ / Р.Г. Тваури // Теоретические и прикладные вопросы науки и образования: сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции. – Тамбов: ООО «Консалтинговая компания Юком». – 2016. - № 2. – С. 106-110 (0,4 п.л.) ISBN 978-5-4480-0058-4