

На правах рукописи

Ленин

Спиряна Лиана Иршатовна

**ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫХ УСЛУГ
НА ОСНОВЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА**

**08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями и комплексами – сфера услуг)**

**Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

**Уфа
2014**

Диссертационная работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Уфимский государственный авиационный технический университет» (ФГБОУ ВПО УГАТУ)

Научный руководитель: **Гайнанов Дамир Ахнафович**
доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты: **Кондратьева Мария Николаевна**
доктор экономических наук, профессор
ФГБОУ ВПО «Ульяновский государственный
технический университет», декан экономико-
математического факультета, г. Ульяновск

Иваненко Лариса Викторовна
доктор экономических наук, профессор
ФГБОУ ВПО «Самарский государственный
университет», профессор кафедры «Экономики
города и муниципального управления»,
г. Самара

Ведущая организация: **ФГБОУ ВПО «Поволжский государственный
университет сервиса»**

Защита состоится «28» ноября 2014 года в 16⁰⁰ на заседании диссертационного совета Д 212.290.01 при ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный университет экономики и сервиса» по адресу: 450078, г. Уфа, ул. Чернышевского, 145, ауд. 703.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Уфимский государственный университет экономики и сервиса».

Автореферат разослан «15» октября 2014 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



А.И. Хисамутдинов

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ) – это многоотраслевой комплекс, обеспечивающий функционирование инженерной инфраструктуры зданий различного назначения и создающий удобства и комфортность проживания или нахождения в них граждан путем предоставления им широкого спектра жилищно-коммунальных услуг (ЖКУ), в числе которых: холодное и горячее водоснабжение; водоотведение; тепло-, электро- и газоснабжение; сбор, вывоз и утилизация мусора; текущий ремонт внутренних общедомовых инженерных коммуникаций и систем; капитальный ремонт; уборка мест общего пользования; содержание и благоустройство придомовых территорий. Жилищно-коммунальное хозяйство является одним из важнейших элементов, влияющих на социально-экономическую жизнь отдельного человека и общества в целом. Показатели стоимости 1 кв.м, доступности приобретения, обеспеченности населения жильем, уровня благоустройства жилого фонда, объемов предоставления, качества ЖКУ определяют уровень развития социальной инфраструктуры территории.

Несмотря на проводимую реформу, ЖКХ находится в кризисном состоянии и характеризуется высоким уровнем износа коммунальной инфраструктуры, неэффективной системой управления, ростом тарифов на ЖКУ, низкой энергоэффективностью, неудовлетворительным состоянием жилищного фонда и в целом низкой удовлетворенностью населения жилищно-коммунальными услугами по всей территории Российской Федерации. Рост благосостояния населения актуализирует проблему повышения качества жилищно-коммунальных услуг, что требует проведения дальнейших научных исследований.

Степень разработанности проблемы. Исследованием и решением проблем управления жилищно-коммунальным комплексом занимаются многие российские и зарубежные ученые. Правовые основы взаимодействия субъектов рынка жилищно-коммунальных услуг изложены в трудах М. Д. Шапиро, Л. Н. Чернышева, Ю. Ю. Галямова, П. В. Крашенинникова, С. А. Ершовой, Л. А. Юрьева и др.

Вопросы повышения качества предоставления жилищно-коммунальных услуг рассматривались в работах С. Д. Ильенковой, Л. Е. Басовского, А. Д. Никифорова, Е. Н. Михеевой, В. К. Федюкина, Н. З. Солодиловой, З. Г. Зайнашевой, Ш. З. Валиева, А. В. Тебекина, Г. Г. Азгальдова, С. Ю. Беляева и др.

Проблемы, связанные с совершенствованием организационно-экономического механизма функционирования, а также изучение процессов реформирования жилищно-коммунального хозяйства изложены в научных трудах Ю. Ф. Симионова, Ю. В. Слиянкова, В. З. Черняка, Т. В. Усковой, С. И. Баженова, М. Д. Предводителевой, М. Н. Кондратьевой, В. В. Жилина, Л. В. Иваненко, В. А. Гассуля, А. Н. Кирилловой, И. В. Дегтяревой, Е. В. Башмачниковой, Д. А. Гайнанова, В. И. Коробко, А. В. Агитаева и др.

Изменение условий жизни населения приводит к усложнению покупательского спроса, расширению требуемого набора жилищно-коммунальных услуг и необходимости повышения их качества, что определило тему, цель и задачи диссертационного исследования.

Цель и задачи диссертационной работы. Целью диссертационной работы является разработка организационно-экономического механизма повышения качества жилищно-коммунальных услуг на основе клиентоориентированного подхода.

В соответствии с целью диссертационной работы были поставлены следующие задачи:

- исследовать дисбалансы между ожиданиями потребителей и качеством оказанных жилищно-коммунальных услуг;
- разработать модель повышения качества жилищно-коммунальных услуг, ориентированную на согласование интересов собственников помещений в многоквартирном доме и управляющей организации;
- выработать систему мониторинга и оценки качества жилищно-коммунальных услуг;
- разработать систему оплаты труда, позволяющую мотивировать работников на достижение целей управляющей организации.

Область исследования. Исследование выполнено в соответствии с п. 1.6.112 «Факторы, влияющие на размещение и эффективность деятельности предприятий сферы услуг», 1.6.116 «Механизм повышения эффективности и качества услуг» Паспорта специальности ВАК РФ по экономическим наукам 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – сфера услуг).

Объектом диссертационной работы выступает жилищно-коммунальное хозяйство Российской Федерации.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения и процессы обеспечения качества жилищно-коммунальных услуг.

Теоретической и методологической основами исследования явились работы отечественных и зарубежных специалистов по экономике, теории управления в сфере услуг и проблемам совершенствования функционирования ЖКХ. Научным инструментарием исследования явились методы системного и экономико-статистического анализа, эмпирического наблюдения, экспертных оценок, изучения причинно-следственных связей, сравнения и аналогий.

Информационной базой исследования послужили нормативно-правовые акты Российской Федерации, регулирующие сферу жилищно-коммунальных услуг; материалы научно-практических конференций и семинаров, посвященных проблемам ЖКХ; данные Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации и Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Башкортостан, Государственного комитета Республики Башкортостан по тарифам и Государственного комитета Республики Башкортостан по

жилищному надзору; а также публикации российских, зарубежных ученых и практиков.

Основные научные результаты, полученные лично автором и выносимые на защиту.

1. Разработана модель дисбалансов ожиданий потребителей и качества оказанных жилищно-коммунальных услуг, основанная на клиентоориентированном подходе, включающая в себя: авторскую классификацию потребителей ЖКУ; систематизацию факторов, влияющих на формирование потребностей, качество услуг и оценку их уровня (п. 1.6.112 паспорта специальности 08.00.05 ВАК РФ).

2. Предложена модель повышения качества жилищно-коммунальных услуг, обеспечивающая согласование экономических интересов потребителей ЖКУ и управляющих организаций на всем жизненном цикле (проектировании, разработке и оказания услуг) на основе клиентоориентированных стратегий и процессов управления рисками, привлечения инвестиций и внедрения инноваций (п. 1.6.116 паспорта специальности 08.00.05 ВАК РФ).

3. Разработана система мониторинга и оценки качества услуг, направленная на клиентскую оценку и комплексный учет коммунальной, жилищной, придомовой, организационной, информационной, социально-психологической составляющих и позволяющая определить эффективность деятельности управляющих организаций (п. 1.6.116 паспорта специальности 08.00.05 ВАК РФ).

4. Предложена система оплаты труда персонала управляющих организаций, построенная на ключевых показателях эффективности и обеспечивающая соблюдение принципов объективности (оценка трудового вклада), своевременности (минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой), осознанности (действенность размера заработной платы), прозрачности (доступность положения о системе вознаграждения), что позволяет связывать цели управляющей организации и работников для обеспечения качественного оказания жилищно-коммунальных услуг (п. 1.6.116 паспорта специальности 08.00.05 ВАК РФ).

Практическая значимость результатов исследования заключается в разработке организационно-экономического механизма, обеспечивающего качество жилищно-коммунальных услуг и удовлетворение потребностей собственников помещений в многоквартирном доме.

Результаты диссертационной работы рекомендуются для использования в практической деятельности управляющих организаций жилищно-коммунального хозяйства, а также в процессе подготовки лекционных курсов и практических занятий в высших и средних учебных заведениях и на курсах повышения квалификации специалистов жилищно-коммунального хозяйства.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты диссертационной работы были доложены автором в 2008–2014 гг. на ежегодных международных, всероссийских и региональных научно-

практических конференциях в городах Уфа, Абакан, Саратов. Ряд положений и результатов диссертационной работы были использованы автором в рамках разработки «Инвестиционной стратегии городского округа город Уфа Республики Башкортостан на 2013–2018 годы».

Результаты диссертационной работы используются при чтении лекционных курсов и проведении практических занятий по дисциплинам «Анализ рынка труда и маркетинг персонала», «Мотивация и стимулирование персонала» для студентов направления 080400 «Управление персоналом» в ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный авиационный технический университет», что подтверждается соответствующими актами.

Публикации по теме исследования. Основные результаты диссертационной работы опубликованы в 23 научных, научно-практических изданиях, статьях, монографиях общим объемом 24,3 п.л. (авторский объем 6,89 п.л.), в том числе четыре статьи общим объемом 1,41 п.л. (авторский объем 1,17 п.л.) опубликованы в изданиях, рекомендованных ВАК.

Структура и объем диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, 3 глав, заключения, списка литературы и приложений. Содержание работы изложено на 158 страницах, содержит 36 рисунков, 15 таблиц, 4 приложения. Список литературы включает 133 источника.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

2.1. Модель дисбалансов ожиданий потребителей и качества оказанных жилищно-коммунальных услуг

На начало 2013 года в России 85% многоквартирных домов (МКД) обслуживаются управляющими организациями. Развитие рыночных отношений, повышение конкуренции в сфере управления МКД приводит к выравниванию предложений управляющих организаций по цене, качеству, перечню предлагаемых услуг, заставляя их искать новые способы конкурентной борьбы за привлечение и удержание клиента. Внимание с услуги постепенно смещается на потребителя, он становится законодателем на рынке, диктуя свои условия и ожидая особого к себе отношения. Это приводит к ориентации организации на максимальное удовлетворение запросов потребителей, которое возможно реализовать посредством клиентоориентированного подхода.

Проведенный автором анализ позволил уточнить сущность понятия «Клиентоориентированный подход» применительно к ЖКУ как построение партнерских взаимоотношений управляющей организации и собственников помещений в многоквартирном доме, направленных на удовлетворение качеством ЖКУ потребителей и получение устойчивой прибыли управляющей организацией в долгосрочном периоде посредством реализации ключевых компетенций. В диссертации выделены четыре элемента

клиентоориентированного подхода: партнерские взаимоотношения сторон, получение прибыли в долгосрочном периоде, ключевые компетенции управляющей организации, удовлетворенность потребителей.

Партнерские отношения подразумевают равенство позиций управляющей организации и собственников помещений в МКД, при котором отсутствует доминирование любой из сторон. Формирование системы взаимоотношений основано на обратной связи: мониторинге потребностей клиентов и потребительской оценке качества оказанных услуг.

Ключевые компетенции управляющей организации – это их способность на основе знаний, умений и практического опыта достигать требуемых качественных результатов при управлении МКД с большей эффективностью, чем конкуренты. Они должны быть конкурентным преимуществом, способным влиять на выбор клиентами обслуживающей организации. Развитие ключевых компетенций возможно на основе повышения квалификации сотрудников.

При реализации клиентоориентированного подхода целью управляющей организации является получение долгосрочной прибыли на основе удержания своих потребителей посредством разработки корпоративной этики и стандартов качества жилищно-коммунальных услуг, которые должны соответствовать потребностям клиентов.

Под удовлетворенностью потребителей понимается степень соответствия качества оказанных услуг ожиданиям потребителей. Несоответствие возникает вследствие нахождения ожиданий потребителей и качества оказанных услуг на разных уровнях.

Автором диссертационной работы выделено три уровня ожиданий потребителей и качества оказанных услуг: ниже нормативного – предполагает наличие отклонений качества оказанных услуг от закрепленного в действующем законодательстве; нормативный – ожидания потребителей и предоставление жилищно-коммунальных услуг на уровне разработанных стандартов, нормативов и т.д.; выше нормативного – помимо нормативных управляющая организация посредством разработки собственных внутренних правил и стандартов может оказывать дополнительные услуги.

Сочетание различных уровней ожиданий потребителей и качества оказанных ЖКУ формирует степень удовлетворенности клиентов (рис. 1).

Границы нормативного уровня для потребителя непостоянны и подвержены изменению под действием различных факторов. С течением времени отдельные аспекты более высокого уровня услуг могут стать нормативными, а некоторые параметры, характеризующие нормативный уровень, – неудовлетворительными.

Особенностью клиентоориентированного подхода при предоставлении ЖКУ является выявление средних потребительских предпочтений и ожиданий по многоквартирному дому, которые формируются из потребностей каждого отдельного собственника. Поэтому классификацию клиентов управляющей организации целесообразно проводить именно по типам МКД, которые

отличаются по годам постройки, материалам стен, степени износа, основным характеристикам проживающих в нем потребителей услуг.

Уровень ожиданий потребителей	Выше (+)	Неудовлетворительно +-	Неудовлетворительно +0	Удовлетворительно ++	
	Норма (0)	Неудовлетворительно 0-	Удовлетворительно 00	Хорошо 0+	
	Ниже (-)	Удовлетворительно --	Хорошо -0	Отлично -+	
		Ниже (-)	Норма (0)	Выше (+)	Уровень качества оказанных ЖКУ

Рис. 1. Матрица сочетания различных уровней ожиданий потребителей и качества оказанных ЖКУ

В диссертационной работе дана авторская классификация потребителей ЖКУ, включающая следующие классификационные признаки: возраст, социальный статус, жизненная позиция, образование, уровень доходов, тип многоквартирного дома и его инфраструктура.

Классификация факторов, влияющих на качество ЖКУ, позволяет разделить их на внутренние и внешние. К внутренним относятся организационно-управленческие, финансовые, материально-техническая база и персонал предприятий ЖКХ, к внешним – состояние жилищного фонда, макроэкономические и социальные факторы.

Причинами несоответствия ожиданий потребителей по поводу качества ЖКУ и качества оказанных услуг являются дисбалансы (рис. 2). Дисбаланс первого уровня, как правило, является следствием формального подхода при заключении договоров на управление многоквартирным домом с собственниками помещений, который в большей степени учитывает интересы управляющих организаций. Незнание менеджерами управляющих организаций потребностей, ожиданий потребителей, игнорирование их интересов влечет за собой: возрастание недоверия собственников к управляющей организации; отказ от заключения договора и выбор другой управляющей организации; недостаточное отражение вопросов изменения перечня оказываемых услуг, организации и финансового регулирования капитального ремонта дома. В целом таким образом составленный договор является неконкретным и добиться по нему от управляющей организации ответственности практически невозможно. Об этом свидетельствует рост

числа обращений граждан в 2013 году в 19,9 раз по сравнению с 2008 годом (с 627 до 12475) в Государственный комитет Республики Башкортостан (РБ) по жилищному надзору. Среди обращений наибольшую долю (53%) составляют вопросы управления жилищным фондом, неудовлетворительной работы управляющих организаций и ненадлежащего содержания общего имущества; 21% – жалобы по поводу начисления платы за жилое помещение и коммунальные услуги; 12% – нарушения при предоставлении коммунальных услуг.

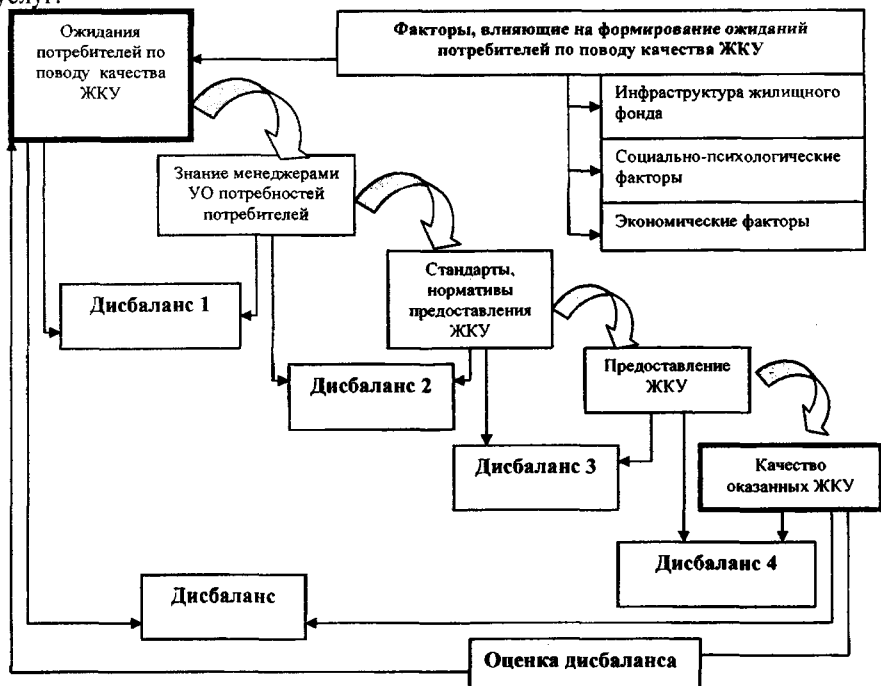


Рис. 2. Модель дисбалансов ожиданий потребителей и качества оказанных жилищно-коммунальных услуг

Дисбаланс второго уровня обусловливается отсутствием сформированных институциональных резервов повышения качества услуг. Оказание коммунальных услуг регламентируется постановлением Правительства РФ от 06.05.2011 года № 354 «Об утверждении Правил предоставления коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домах», в котором четко определены их количественные и качественные параметры. В сфере жилищных услуг прослеживается недостаток нормативно-законодательной базы, разработанной на федеральном уровне. Вопросы порядка,

периодичности оказания услуг и многие другие решаются управляющими организациями самостоятельно, что вызывает недопонимание у потребителей, а также многочисленные жалобы, обращения с их стороны.

На наличие дисбаланса третьего уровня оказывает влияние проблема нехватки профессиональных кадров в жилищно-коммунальном хозяйстве. При этом потребность существует не только в сантехниках или электриках, но и в специалистах с высшим образованием, которые способны принимать грамотные управленческие, экономические и инженерные решения. В 2012 году удельный вес работников ЖКХ с высшим профильным профессиональным образованием составлял всего 7%. По данным Фонда содействия реформированию ЖКХ необходимо подготовить или переподготовить 47% работников, чтобы в управляющих организациях, занятых управлением многоквартирными домами, было достаточное число специалистов с профильным высшим и средним специальным образованием. На недостаток работников влияет также отсутствие эффективной системы мотивации, способной привлечь персонал. Все это приводит к тому, что действующие нормативы, стандарты часто не выполняются на практике и жилищно-коммунальные услуги предоставляются с нарушениями. В период с 2008–2013 гг. в Республике Башкортостан прирост числа выявленных нарушений составил 136%.

Результатом выявленных нарушений качества жилищно-коммунальных услуг является низкая удовлетворенность населения ЖКУ (рис.3) и наличие дисбаланса четвертого уровня, который заключается в отсутствии эффективной системы мониторинга удовлетворенности потребителей качеством ЖКУ со стороны управляющих организаций.

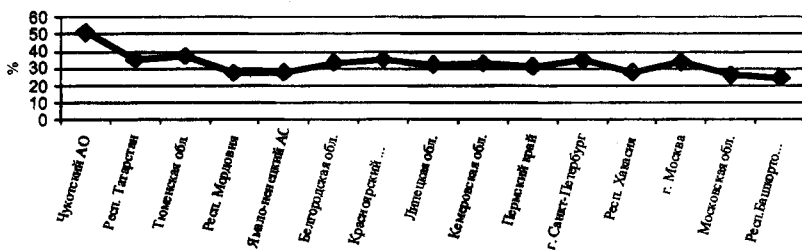


Рис. 3. Удовлетворенность населения различных субъектов РФ качеством ЖКУ в 2012 году по данным Рнрейтинга

В диссертационной работе предложен организационно-экономический механизм устранения дисбалансов и обеспечения соответствия качества оказанных жилищно-коммунальных услуг ожиданиям потребителей. Организационно-экономический механизм включает в себя: модель повышения качества жилищно-коммунальных услуг, систему мониторинга и оценки качества ЖКУ, систему оплаты труда персонала управляющей организации.

2.2. Модель повышения качества жилищно-коммунальных услуг

Модель повышения качества направлена на согласование экономических интересов собственников помещений в МКД и управляющей организации на протяжении всего жизненного цикла ЖКУ (рис. 4).

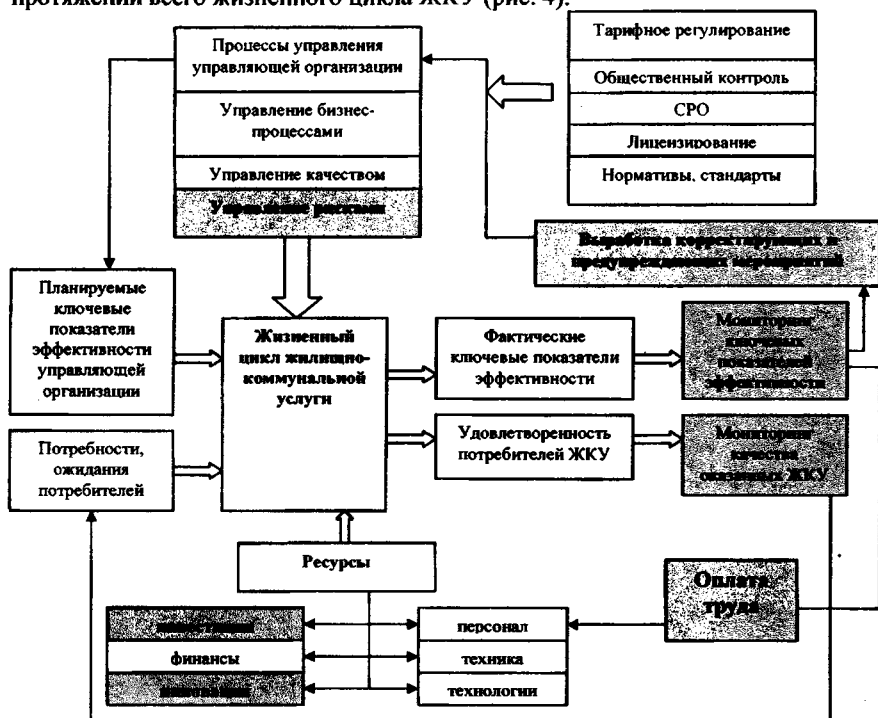


Рис. 4. Модель повышения качества жилищно-коммунальных услуг

Жизненный цикл жилищно-коммунальных услуг представляет собой спираль. На каждом витке данной спирали расположены стадии жизненного цикла: 1) маркетинговые исследования, выявление потребностей потребителей; 2) проектирование ЖКУ; 3) подготовка и разработка процесса оказания ЖКУ; 4) организационное и техническое обеспечение услуги; 5) формирование регламентирующей документации; 6) доведение документации до персонала; 7) формирование услуги; 8) заключение договоров с потребителями на оказание ЖКУ; 9) получение услуги потребителем; 10) контроль качества ЖКУ со стороны потребителей и управляющей организации; 11) анализ показателей качества ЖКУ, выявление несоответствий; 12) разработка и реализация мероприятий по улучшению качества ЖКУ.

Интересы потребителей жилищно-коммунальных услуг можно представить следующим образом:

$$K_{\text{факти}} = C_i / C_i, \quad (1)$$

где C_i – цена, которую готов заплатить потребитель за ЖКУ по i -му МКД (определяется исходя из потребностей их приобретения и совокупности предлагаемых параметров качества); C_i – фактическая стоимость ЖКУ для потребителя по i -му МКД; $K_{\text{факти}}$ – качество оказанных ЖКУ по i -му МКД, при этом должно выполняться условие:

$$K_{\text{факти}} \geq H, \quad (2)$$

где H – нормативное качество ЖКУ, параметры которого закреплены в действующем законодательстве и дополнительно отражены в договоре на управление МКД.

При этом возможны три ситуации.

1. $K_{\text{факти}} = 1$. Ситуация благоприятна как для управляющей организации, так и для потребителей услуг. В данном случае качество оказанных ЖКУ соответствует ожиданиям потребителей и стоимости их получения.

2. $K_{\text{факти}} > 1$. Такая ситуация наиболее благоприятна для потребителя, так как качество оказанных услуг выше его ожиданий. Он будет считать, что получил услуги высокого качества при небольших затратах.

3. $K_{\text{факти}} < 1$. Качество оказанных услуг не удовлетворяет потребности потребителей. Собственники помещений в МКД могут обратиться к другой управляющей организации.

Интересы управляющей организации при предоставлении услуг в долгосрочном периоде имеют вид целевой функции:

$$\Pi = \sum_{i=1}^n (C_i - S_i) \rightarrow \max, \quad (3)$$

где Π – прибыль управляющей организации за период времени от оказания услуг по всем МКД; C_i – стоимость оказанных услуг по i -му многоквартирному дому; S_i – себестоимость оказанных услуг по i -му многоквартирному дому; i – номер МКД, $i = (1, n)$, n – количество МКД, обслуживаемых управляющей организацией.

В краткосрочном периоде для управляющей организации важным является анализ показателя рентабельности взаимоотношений с клиентами, рассчитываемый следующим образом:

$$R_i = \Pi_i / S_i \cdot 100\%, \quad (4)$$

где Π_i – прибыль, полученная управляющей организацией от оказания услуг по i -му многоквартирному дому.

На основе анализа показателей качества оказанных услуг и

рентабельности взаимоотношений с клиентами выстраивается матрица взаимоотношений с клиентами, позволяющая управляющей организации выбрать клиентоориентированную стратегию поведения на рынке ЖКУ (рис. 5).

Уровень рентабельности взаимоотношений с клиентами	Высокий	Необходимо повышать качество услуг	Необходимо снижать стоимость оказания услуг	Наиболее благоприятная ситуация для обеих сторон
	Средний	Необходимо повышать качество услуг	Благоприятная ситуация для обеих сторон	Необходимо снижать себестоимость оказания услуг
	Низкий	Необходимо исследовать потребности потребителей	Необходимо снижать себестоимость оказания услуг	Необходимо снижать себестоимость оказания услуг
		$K_{факт} < 1$	$K_{факт} = 1$	$K_{факт} > 1$
		Уровень качества оказанных ЖКУ		

Рис. 5. Матрица взаимоотношений с клиентами

Важным моментом при выборе стратегии снижения себестоимости оказания услуг является сохранение заданного уровня качества. Это возможно на основе повышения производительности труда работников, внедрения эффективной системы материального стимулирования.

Стратегия повышения качества жилищно-коммунальных услуг должна реализовываться с сохранением себестоимости оказываемых услуг и основываться на соблюдении трудовой, технологической дисциплины, повышении эффективности организационно-управленческой деятельности. В целом темпы роста качества ЖКУ должны быть выше темпов роста себестоимости оказанных услуг.

Автором выявлено, что важными аспектами непрерывного обеспечения и улучшения качества жилищно-коммунальных услуг являются процессы управления рисками, привлечения инвестиций и внедрения инноваций.

Необходимость управления рисками в сфере ЖКХ вызвана развитием рыночных отношений, высокой социальной значимостью ЖКУ. Под риском следует понимать неопределенность, связанную со стоимостью затрат на обслуживание жилого фонда или вероятность неблагоприятного исхода как для предприятий сферы жилищно-коммунального хозяйства, так и для потребителей в связи с деятельностью по обслуживанию жилья и предоставлению коммунальных услуг.

Автором диссертационной работы разработан алгоритм управления рисками для управляющих организаций жилищно-коммунального хозяйства, включающий следующие этапы: сбор, получение и обработка информации по рискам; выявление, фиксация и классификация рисков; качественная и количественная оценка рисков; принятие решения о выборе стратегии поведения управляющей организации в отношении рисков, которая может быть направлена на сохранение, снижение или передачу рисков.

Сохранение рисков применимо в отношении внешних рисков, как прямых, так и косвенных, поскольку организации ЖКХ не могут влиять на них. Однако для защиты интересов собственников в части возмещения имущественных потерь при повреждении или уничтожении принадлежащего им общего имущества в многоквартирных домах может быть применено страхование общего имущества многоквартирных домов.

Снижение рисков применимо для внутренних рисков и сводится к реализации следующих мероприятий: контроль за качеством предоставления ЖКУ со стороны государственных органов; проведение мониторинга состояния жилищного фонда, уменьшение доли ветхого и аварийного жилья; подготовка, аттестация, повышение квалификации кадров; управление дебиторской, кредиторской задолженностью и обеспечение прозрачности функционирования предприятий ЖКХ.

Передача рисков применима в отношении профессионального риска. Предусматривает страхование ответственности управляющих организаций для защиты их интересов при возникновении у них обязанности возместить вред жизни, здоровью, имуществу третьих лиц, причиненный вследствие недостатков осуществления комплекса работ (мероприятий) по содержанию и эксплуатации жилых домов.

Привлечение инвестиций в ЖКХ возможно на основе формирования конкурентного профессионального рынка жилищно-коммунальных услуг, которое заключается в необходимости выполнения следующих условий: повышение информационной прозрачности при предоставлении жилищно-коммунальных услуг; внедрение рейтинговой оценки управляющих организаций с ежемесячной публикацией в официальных средствах массовой информации; установление дифференцированных ставок арендной платы (в зависимости от объемов получаемой прибыли) за офисные помещения, предоставляемые малому и среднему бизнесу сферы жилищного хозяйства, собственником которых являются муниципальные органы; заключение договоров долгосрочной аренды нежилых помещений с органами муниципальной власти; совершенствование налоговой политики для малого бизнеса, функционирующего в сфере жилищного хозяйства, с введением налоговых льгот на среднесрочный период при добросовестном предоставлении ими жилищных услуг; долгосрочное установление тарифов на коммунальные ресурсы.

Автором предложены следующие направления привлечения инвестиций: развитие механизма лизинга для обновления и пополнения автопарков

необходимой техникой: экскаваторами, уборочными машинами и т.д., а также для приобретения тепло- и электротехнического оборудования; развитие механизмов выдачи кредитов предприятиям коммунальной сферы на модернизацию объектов водо-, теплоснабжения и водоотведения; передача объектов коммунальной инфраструктуры субъектам малого и среднего бизнеса на основе заключения концессионных соглашений; создание кредитных продуктов банков для капитального ремонта МКД; применение энергосервисных контрактов со специализированными компаниями.

Предложенные в диссертационной работе инновационные мероприятия классифицированы на две составляющие: инновации в сфере жилищных и коммунальных услуг (табл.1).

Таблица 1

Классификация инноваций в сфере предоставления ЖКУ

Инновации в сфере жилищных услуг		Инновации в сфере коммунальных услуг	
Содержание и ремонт	Передовые технологии укладки кровли	Водоснабжение, водоотведение	Технологии быстрой замены поврежденных труб
	Новейшие разработки в области покраски и утепления зданий		Датчики замера температуры водонагревателя
	Новые технологии уборки снега		Инженерные сети из материалов нового образца
	Технологии озеленения дворовых территорий		Технологии очистки воды, мониторинг качества воды
	Передовые технологии укладки асфальта	Теплоснабжение	Технологии быстрой замены поврежденных труб
	Инновации в сфере обращения с бытовыми отходами		Инженерные сети из материалов нового образца
Обеспечение безопасности жилых объектов	Камеры видеонаблюдения	Энергоснабжение	Мини-ТЭЦ
	Освещение (энергосберегающие и светодиодные лампочки с датчиком движения)		Альтернативные источники получения энергии (солнечные батареи)
	Видеорегистраторы, видеодомофоны	Контроль ресурсов	Единая система управления заявками потребителей и качеством услуг
	Орانا жилых объектов (консьерж-службы, ЧОП)		Высокоточные приборы учета потребляемых ресурсов
	Сигнализации		

Таким образом, в предложенной модели повышения качества ЖКУ экономические интересы собственников помещений в МКД и управляющей организации представлены через показатели рентабельности взаимоотношений с клиентами и качество оказанных услуг. Построение матрицы, основанной на определении и различном сочетании данных параметров, позволяет выработать клиентоориентированную стратегию поведения на рынке ЖКУ.

2.3. Система мониторинга и оценки качества жилищно-коммунальных услуг

Основной составляющей в клиентоориентированном подходе является система мониторинга и оценки качества жилищно-коммунальных услуг, которая позволяет выстроить обратную связь между потребителями и управляющей организацией, повысить информационную прозрачность, качество предоставляемых услуг и конкурентоспособность самих управляющих организаций.

Под системой мониторинга и оценки качества жилищно-коммунальных услуг понимается организованное систематическое наблюдение за удовлетворенностью собственников помещений в МКД качеством жилищно-коммунальных услуг. Система мониторинга выполняет следующие функции: информационную, стимулирующую, контрольную, посредническую, управленческую. Основной составляющей в этой системе является разработанный алгоритм оценки качества жилищно-коммунальных услуг, состоящий из следующих этапов: 1) выбор метода оценки качества жилищно-коммунальных услуг; 2) определение количества участников опроса; 3) определение направлений оценки качества, показателей, входящих в каждое направление, их критериев и периодичности проведения оценки; 4) сбор и обработка показателей качества жилищно-коммунальных услуг; 5) определение комплексного показателя качества; 6) представление результатов оценки на сайте управляющей организации, а также информационных стендах многоквартирного дома.

Поскольку управляющим организациям необходимо выявить мнение о качестве предоставленных услуг именно у потребителей, то соответственно наиболее подходящим для этого является разновидность экспертного метода – социологический опрос. В диссертационной работе предложена методика определения показателей качества по шести основным направлениям ЖКУ (табл. 2).

Таблица 2

Направления оценки качества жилищно-коммунальных услуг

№	Наименование направления	Содержание направления
1	Коммунальное	Обеспечение надлежащего качества коммунальных услуг (6 показателей)
2	Жилищное	Обеспечение надлежащего состояния многоквартирного дома (8 показателей)
3	Придомовое	Обеспечение надлежащего состояния придомовой территории (3 показателя)
4	Организационное	Организационно-управленческая деятельность управляющей организации (5 показателей)
5	Информационное	Уровень предоставления информации (4 показателя)
6	Социально-психологическое	Взаимодействие с потребителями ЖКУ (4 показателя)

Периодичность проведения оценки предполагается раз в квартал. Критериями оценки качества, например, жилищного направления являются: уборка мусоропроводов, подъездов и лестничных площадок; работа лифта; освещенность подъездов; состояние коммунальной инфраструктуры дома; содержание чердачных, подвальных помещений, крыши, окон и дверей в местах общего пользования.

Комплексная оценка качества рассчитывается по следующей формуле:

$$Q_0 = \sum_1^n K_i \cdot Q_i, \quad (5)$$

где Q_i – значение направлений по пятибалльной шкале; K_i – значение весового коэффициента показателя Q_i , при этом сумма всех весовых коэффициентов равна

$$\sum_1^n K_i = 1. \quad (6)$$

Значения весовых коэффициентов показателей Q_i рассчитываются по следующей формуле:

$$K_i = \frac{2(n - k_i + 1)}{n(n + 1)}, \quad (7)$$

где k_i – номер ранга i -го направления; n – общее количество направлений оценки качества жилищно-коммунальных услуг.

Показатель Q_i будет рассчитываться следующим образом:

$$Q_i = \frac{\sum_1^n q_i}{n}, \quad (8)$$

где q_i – значение показателей по пятибалльной шкале в каждом из направлений; n – общее количество показателей оценки качества жилищно-коммунальных услуг в каждом из направлений.

В ходе проведенного исследования экспертным методом определены номера рангов k_i по всем направлениям оценки, рассчитаны значения K_i – весового коэффициента показателя Q_i . Таким образом, комплексный показатель качества жилищно-коммунальных услуг может быть рассчитан по следующей формуле:

$$Q_0 = 0,26 Q_1 + 0,2 Q_2 + 0,152 Q_3 + 0,21 Q_4 + 0,11 Q_5 + 0,068 Q_6, \quad (9)$$

где Q_1 – коммунальное; Q_2 – жилищное; Q_3 – придомовое; Q_4 – организационное; Q_5 – информационное; Q_6 – социально-психологическое направления.

Развитие рыночных отношений в ЖКХ диктует переход на иной уровень

взаимодействия с собственниками помещений, подразумевающий выявление их потребностей, ожиданий, мониторинг удовлетворенности потребителей жилищно-коммунальных услуг. Несмотря на то, что преобладающая доля управляющих организаций в настоящее время является частными, в них отсутствует понимание необходимости построения взаимоотношений с клиентами и большинство спроектированы по линейно-функциональному принципу. Реализация управляющей организацией клиентоориентированной стратегии зависит от ее организационной структуры. Автором диссертационной работы предлагается организационная структура, основанная на создании двух основных подразделений (рис. 6).



Рис. 6. Организационная структура управляющей организации, реализующая клиентоориентированную стратегию

1. Подразделения по работе с потребителями (фронт-офис) занимаются взаимодействием с клиентами, разработкой клиентоориентированных стратегий. Руководитель фронт-офиса и его подчиненные отвечают за клиентскую рентабельность. Задачами фронт-офиса являются: определение и анализ требований клиентов к качеству жилищно-коммунальных услуг, согласование договора на управление МКД, осуществление мониторинга удовлетворенности потребителей на основе оценки собственниками помещений в МКД качества ЖКУ по различным направлениям.

2. Внутренние обслуживающие подразделения (бэк-офис) поддерживают деятельность фронт-офисов своими услугами. Руководитель бэк-офиса и его подчиненные отвечают за проектирование услуг по ценам, установленным руководителем фронт-офиса.

При применении клиентоориентированного подхода в процессе оказания жилищно-коммунальных услуг важным является внедрение новых информационных технологий. Практика показывает, что процедура проведения собраний собственников для очного обсуждения возникших вопросов, проблем осложняется отсутствием помещений и достаточного количества присутствующих для кворума. Все это приводит к отсутствию взаимопонимания между работниками управляющих организаций и собственниками помещений в МКД, а также многочисленным нарушениям в процессе оказания жилищно-коммунальных услуг. В частности, создание в рамках фронт-офисной и бэк-офисной организационной структуры интернет-кабинета потребителя вызвано необходимостью принятия решений по различным вопросам, касающимся управления МКД, которое может проходить в форме заочного голосования собственников помещений.

Это позволит выявлять потребности и мнения собственников помещений в МКД посредством заочного голосования. Алгоритм проведения заочного голосования должен быть следующим: 1) определение и вынесение на голосование вопросов (по инициативе председателя совета МКД, непосредственно представителей совета МКД, любого собственника помещений); 2) размещение информации о вопросах и сроках голосования (информационные стенды МКД, SMS-сообщения, электронные письма); 3) регистрация, а впоследствии авторизация собственника помещений на сайте (ввод пароля и логина, личных данных); 4) выбор вопроса голосования; 5) процесс голосования; 6) подведение результатов голосования, уведомление собственников.

В целом система мониторинга и оценки качества жилищно-коммунальных услуг позволит:

- определять эффективность деятельности управляющих организаций по управлению имуществом многоквартирных домов, обеспечению качественного предоставления жилищно-коммунальных услуг;
- при регулярной оценке качества жилищно-коммунальных услуг можно будет выявить лучшие управляющие организации, что позволит остальным ориентироваться на них и перенимать передовой опыт в данной сфере;
- выстраивать обратную связь между потребителями и управляющими организациями, которая приведет к большему удовлетворению качеством жилищно-коммунальных услуг;
- своевременно разрабатывать и внедрять управляющим организациям предупреждающие и корректирующие мероприятия, направленные на постоянный процесс по поддержанию и улучшению качества оказываемых услуг.

2.4. Система оплаты труда персонала управляющих организаций

Стратегия развития современных управляющих организаций предусматривает рост объемов, повышение качества жилищно-коммунальных

услуг и их эффективности. Достижение подобных стратегических целей возможно только при разработке эффективной системы оплаты труда сотрудников. Ее задачи заключаются в следующем: побуждение персонала работать на результат, реализация цели управляющей организации – повышение качества жилищно-коммунальных услуг; улучшение показателей работы управляющей организации за счет эффективности работы сотрудников; создание прозрачной объективной системы оценки каждого сотрудника. При этом должны учитываться следующие принципы оплаты труда: объективность (оценка трудового вклада), своевременность (минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой), осознанность (действенность размера заработной платы), прозрачность (доступность положения о системе вознаграждения).

Наиболее подходящей системой материального денежного вознаграждения, позволяющей выполнить поставленные задачи и учесть вышеперечисленные принципы, является оплата труда на основе внедрения KPI (Key Performance Indicators) – ключевых показателей эффективности. KPI позволит оценить эффективность выполняемых действий управляющей организации в целом, отдельных отделов и каждого конкретного сотрудника (рис.7).

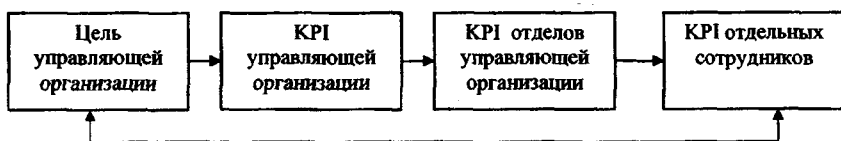


Рис. 7. Взаимосвязь цели управляющей организации с KPI разных уровней

Все ключевые показатели эффективности распределены по уровням и группам персонала, ответственного за них. Автором выделены следующие уровни: эффективность управляющей организации, эффективность приоритетных бизнес-процессов, эффективность вспомогательных бизнес-процессов. К ключевым показателям эффективности первого уровня отнесены: прибыль, рентабельность, количество обслуживаемых МКД, объемы оказываемых ЖКУ, инвестиций, количество жалоб и выявленных нарушений на 1 тыс. кв. м., обслуживаемых МКД.

Формула расчета заработной платы с учетом ключевых показателей эффективности будет выглядеть следующим образом:

$$ЗП = ЗП_{\phi} + ЗП_{пер} \cdot \prod_1^n KPI_c, \quad (10)$$

где $ЗП_{\phi}$ – фиксированная часть заработной платы (оклад); $З_{пер}$ – переменная часть заработной платы (премия); KPI_c – значение ключевого показателя эффективности.

Значения весовых коэффициентов ключевых показателей эффективности могут различаться и определяться исходя из целей, поставленных для отдела или конкретного работника. В случае, если для каждого показателя установлен весовой коэффициент, формула расчета заработной платы принимает вид:

$$ЗП = ЗП_{\phi} + ЗП_{пер} \cdot \sum_1^n A_c \cdot KPI_c, \quad (11)$$

где A_c – значение весового коэффициента показателя KPI_c .

В случае, когда целесообразнее применять среднее значение KPI , формула расчета выглядит следующим образом:

$$ЗП = ЗП_{\phi} + ЗП_{пер} \cdot \frac{\sum_1^n KPI_c}{n}, \quad (12)$$

где n – общее количество ключевых показателей эффективности.

Таким образом, предложенная система оплаты труда характеризуется адресной принадлежностью по отношению к каждому отдельному сотруднику, ясностью для исполнителей, простотой измерения и взаимосвязанностью показателей, а также индивидуальной мотивацией каждого сотрудника, что в целом приведет к определенности в трудовых функциях и улучшению качества работы персонала управляющей организации.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

1. Устранение выявленных в ходе исследования дисбалансов между ожиданиями потребителей и качеством оказанных услуг, а также реализация клиентоориентированного подхода применительно к ЖКУ возможны на основе предложенного автором организационно-экономического механизма.

2. Для согласования интересов собственников помещений в МКД и управляющей организации предложена модель повышения качества жилищно-коммунальных услуг, основанная на определении показателей рентабельности взаимоотношений с клиентами и качества оказанных услуг, что позволяет выбрать стратегию поведения при взаимодействии с потребителями.

3. Реализация обратной связи между потребителями и управляющими организациями, нацеленной на повышение удовлетворенности клиентов качеством услуг, основана на системе мониторинга и оценки качества жилищно-коммунальных услуг, выполняющей информационную, стимулирующую, контрольную, посредническую, управленческую функции.

4. Индивидуальная мотивация каждого сотрудника, определенность в трудовых функциях и улучшение работы персонала управляющей организации возможны на основе эффективной системы оплаты труда, отличиями которой являются: адресная принадлежность по отношению к каждому отдельному

сотруднику, ясность для исполнителей, простота измерения и взаимосвязанность показателей.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК РФ

1. *Спирина, Л.И.* Анализ основных проблем в сфере жилищно-коммунальных услуг Республики Башкортостан / Л.И. Спирина // Российское предпринимательство. Всероссийский научно-практический журнал по экономике. Вып. № 16 (214) (август 2012). – Москва: Изд-во Креативная экономика, 2012. – С. 83–87 (0,3 п.л.).
2. *Спирина, Л.И.* Влияние тарифной политики жилищно-коммунальных услуг на уровень и качество жизни населения Республики Башкортостан / Л.И. Спирина // Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал. Вып. № 3 (43). – Санкт-Петербург: Изд-во ООО «НПК» Рост», 2012. – С. 275–278 (0,25 п.л.).
3. *Спирина, Л.И.* Подход к управлению качеством жилищно-коммунальных услуг / Л.И. Спирина // Вестник УГАТУ. Научный журнал. Вып. Т.17, № 2 (55). – Уфа: Изд-во УГАТУ, 2013. – С. 177–182 (0,38 п.л.).
4. *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. – URL: <http://www.uecs.ru>. (0,48 п.л., из них авторский объем 0,24 п.л.).

Разделы в коллективных монографиях

5. Инвестиционная стратегия городского округа город Уфа Республики Башкортостан на 2013–2018 годы. Монография / Под общей редакцией Хасанова И.Ф./ Администрация г. Уфа, ИСЭИ УНЦ РАН. – Уфа: ИСЭИ УНЦ РАН, 2013. – 282 с. (17,6 п.л., из них авторский объем 0,43 п.л.).

Статьи и научные публикации в других изданиях

6. *Спирина, Л.И.* Анализ энергосбережения в России / Л.И. Спирина // Молодежь. Образование. Наука. Материалы межвузовской научной конференции аспирантов и молодых ученых. Академия ВЭГУ. – Уфа, 2008. – С. 75–79 (0,31 п.л.).
7. *Спирина, Л.И.* Роль и значение ТЭК в жизни населения / Л.И. Спирина // Конкурентный потенциал региона: оценка и эффективность использования. Сборник статей международной научно-практической конференции. – ГОУ ВПО ХГУ им. Н.Ф.Катанова. – Абакан, 2010. – С.45–46 (0,13 п.л.).
8. *Спирина, Л.И.* Влияние тарифов ТЭК на уровень социально-экономической жизни населения Республики Башкортостан / Л.И. Спирина // Проблемы функционирования развития территориальных социально-

экономических систем. Материалы IV Всероссийской научно-практической internet-конференции. – ИСЭИ УНЦ РАН. – Уфа, 2010. – С. 158–160 (0,19 п.л.).

9. *Спирина, Л.И.* Особенности тарифной политики топливно-энергетического комплекса для населения Республики Башкортостан / Л.И. Спирина // Управление. Экономический анализ. Финансы. Сборник научных трудов. – ФГБОУ ВПО УГАТУ. – Уфа, 2011. – С.350–354 (0,31 п.л.).

10. *Спирина, Л.И.* Характеристика и проблемы ЖКХ на современном этапе / Л.И. Спирина // Проблемы функционирования и развития территориальных социально-экономических систем. Материалы V Всероссийской научно-практической internet-конференции. – ИСЭИ УНЦ РАН. – Уфа, 2011. – С. 211–215 (0,31 п.л.).

11. *Спирина, Л.И.* Оценка последствий перехода к конкурентному рынку электроэнергии для населения (на примере Республики Башкортостан) / Л.И. Спирина // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России. Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием, посвященная 60-летию со дня основания Института социально-экономических исследований УНЦ РАН. – ИСЭИ УНЦ РАН. – Уфа, 2011. – С.234–239 (0,38 п.л.).

12. *Спирина, Л.И.* Социальная ответственность в энергетическом бизнесе / Л.И. Спирина // Управление экономикой: методы, модели, технологии. XI международная конференция с элементами научной школы для молодежи. – ФГБОУ УГАТУ. – Уфа, 2011. – С. 281–283 (0,19 п.л.).

13. *Спирина, Л.И.* Анализ последствий реформирования ЖКХ / Л.И.Спирина // Актуальные проблемы науки и техники. VII Всероссийская зимняя школа-семинар аспирантов и молодых ученых. – ФГБОУ ВПО УГАТУ. – Уфа, 2012. – С.119–122 (0,25 п.л.).

14. *Спирина, Л.И.* Некоторые аспекты реформирования сферы ЖКУ / Л.И. Спирина // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России. Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – ИСЭИ УНЦ РАН. – Уфа, 2012. – С.175–180 (0,38 п.л.).

15. *Спирина, Л.И.* Особенности тарифной политики ЖКХ для населения Республики Башкортостан / Л.И. Спирина // Управление. Экономический анализ. Финансы. Сборник научных трудов. – ФГБОУ ВПО УГАТУ. – Уфа, 2012. – С.184–189 (0,38 п.л.).

16. *Спирина, Л.И.* Анализ зарубежного опыта управления повышением качества жилищно-коммунальных услуг / Л.И. Спирина // Проблемы функционирования и развития территориальных социально-экономических систем. Материалы VI Всероссийской научно-практической internet-конференции. – ИСЭИ УНЦ РАН. – Уфа, 2012. – С.199–204 (0,38 п.л.).

17. *Спирина, Л.И.* Пути повышения качества предоставления жилищно-коммунальных услуг / Л.И. Спирина // Актуальные проблемы науки и техники. VIII Всероссийская зимняя школа-семинар аспирантов и молодых

ученых. – ФГБОУ ВПО УГАТУ. – Уфа, 2013. – С.114–117 (0,25 п.л.).

18. *Спирина, Л.И.* Роль жилищно-коммунальных услуг в повышении качества жизни населения / Л.И. Спирина // Проблемы функционирования и развития территориальных социально-экономических систем. Материалы VII Всероссийской научно-практической интернет-конференции. – ИСЭИ УНЦ РАН. – Уфа, 2013. – С.65–68 (0,25 п.л.).

19. *Спирина, Л.И.* Особенности управления качеством предоставления жилищно-коммунальных услуг / Л.И. Спирина // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России. Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – ИСЭИ УНЦ РАН. – Уфа, 2013. – С.141–146 (0,38 п.л.).

20. *Спирина, Л.И.* Риск-менеджмент как инструмент повышения качества предоставления жилищно-коммунальных услуг / Л.И. Спирина // Экономика, социология, философия, политика, право: направления развития, совершенствования, созидания. Международная (заочная) научно-практическая конференция. – ССЭИ. – Саратов, 2013. – С. 86–87 (0,13 п.л.).

21. *Спирина, Л.И.* Механизм повышения качества предоставления жилищно-коммунальных услуг / Л.И.Спирина // Вестник УГУЭС. Наука. Образование. Экономика. Серия Экономика. Вып. № 1. – Уфа: Изд-во УГУЭС, 2014. – С. 102–108 (0,44 п.л.).

22. *Спирина, Л.И.* Повышение качества предоставления жилищно-коммунальных услуг на основе инноваций / Л.И. Спирина // Управление. Экономический анализ. Финансы. Сборник научных трудов. – ФГБОУ ВПО УГАТУ. – Уфа, 2014. – С.76–81 (0,38 п.л.).

23. *Спирина, Л.И.* Система мониторинга и оценки качества жилищно-коммунальных услуг / Л.И. Спирина // Проблемы функционирования и развития территориальных социально-экономических систем. Материалы VIII Всероссийской научно-практической интернет-конференции. – ИСЭИ УНЦ РАН. – Уфа, 2014. – С.162–165 (0,25 п.л.).

Подписано в печать 26.09.2014. Формат 60x84 1/16.

Бумага писчая. Гарнитура «Таймс».

Усл. печ. л. 1,4. Уч.-изд. л. 1,5. Тираж 120 экз. Заказ № 71.

Отпечатано с готовых авторских оригиналов
на ризографе в редакционно-издательском отделе

Уфимского государственного университета экономики и сервиса
450078, г. Уфа, ул. Чернышевского, 145, к. 206; тел. (347) 241-69-85.