Демин Александр Васильевич

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0001-9415-0023

e-mail: demin@subsident.ru

Рыбальченко Илья Владимирович

юрист, эксперт Общероссийского народного фронта, г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0003-1008-0203

e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com

Милькина Ирина Владимировна

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-5254-6326

e-mail: iv_milkina@guu.ru

Demin Alexander

Doctor of Economic Sciences, State University of Management, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0001-9415-0023

e-mail: demin@subsident.ru

Rybalchenko Ilya

Lawyer, Expert of the All-Russia People's Front, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0003-1008-0203

e-mail: i.v.rybalchenko@gmail.com

Milkina Irina

Candidate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0002-5254-6326

e-mail: iv_milkina@guu.ru

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ СОБСТВЕННИКАМИ МНОГОКВАРТИРНЫХ ДОМОВ О ВЫБОРЕ УПРАВЛЯЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. Процедура выбора управляющей многоквартирным домом организации детально урегулирована законодательством. Однако, закон, формально соответствующая рыночным принципам, оставляет собственников жилых помещений в доме без каких-либо обоснованных критериев выбора. Неправильный же выбор управляющей компании чреват не только экономическими потерями, но и безопасностью проживания. В то же время предлагаемые для государственного учета либо статистики рейтинги не могут быть применимы собственниками для выбора наилучшего кандидата, так как преследуют другие цели. В статье аргументирована ограниченная применимость данных рейтингов и систем критериев, а также предложены обоснованные подходы и собственная система критериев, необходимая для разрешения проблемы выбора.

Ключевые слова: управление, государственное и муниципальное управление, жилищно-коммунальное хозяйство, управляющая организация, многоквартирный дом, качество управления, общее собрание собственников, выбор управляющей организации.

Цитирование: Демин А.В., Рыбальченко И.В., Милькина И.В. Управленческие приемы повышения качества принятия решения собственниками многоквартирных домов о выборе управляющей организации // Вестник университета. 2020. № 5. С. 104–111.

MANAGEMENT TECHNIQUES FOR IMPROVING THE QUALITY OF DECISION-MAKING BY OWNERS OF APARTMENT BUILDINGS ON THE CHOICE OF MANAGEMENT ORGANIZATION

Abstract. The procedure for choosing the organization managing the apartment building is regulated in detail by legislation. However, the law, formally conforming to market principles, leaves the owners of residential premises in the house without any reasonable selection criteria. The wrong choice of a management company is fraught not only with economic losses, but also with safe living. At the same time, the ratings proposed for state accounting or statistics cannot be applied by owners to select the best candidate, since they have other goals. The limited applicability of these ratings and criteria systems has been argued in the article, and also well-grounded approaches and a new system of criteria necessary to resolve the selection problem have been proposed.

Keywords: management, state and municipal administration, housing and communal services, management organization, apartment building, quality of management, General meeting of owners, choice of management organization.

For citation: Demin A.V., Rybalchenko I.V., Milkina I.V. (2020) Management techniques for improving the quality of decision-making by owners of apartment buildings on the choice of management organization. *Vestnik universiteta*. I. 5, pp. 104–111. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-104-111

Достаточно большой промежуток времени выбор управляющей компании воспринимался собственниками жилья как малозначимая и ничего не решающая процедура. Процедура выбора способа управления и управляющей организации, впервые доверенная самим гражданам, поначалу воспринималась ими как простая формальность. Не будучи специалистами в сфере жилищно-коммунального хозяйства (далее – ЖКХ), не понимая новый порядок управления в многоквартирном доме, жители соглашались на первые поступившие предложения

© Демин А.В., Рыбальченко И.В., Милькина И.В., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

либо самоустранились от принятия решения. Этот подход многократно критиковался специалистами, в частности, авторы данной статьи сравнивали ситуацию с трамваем, из которого на полном ходу выходит вагоновожатый, предлагая пассажирам дальше управлять самим [3].

И действительно, в полной мере недостатки этого подхода стали заметны спустя несколько лет – некоторые дома красовались ухоженными газонами и чистыми подъездами, а другие зияли пустыми глазницами подъездных окон. Важно, что при этом суммы, оплачиваемые жильцами этих домов, существенно не отличались.

Таким образом, спустя некоторое время после введения процедуры выбора управляющих организаций к собственникам жилья начало приходить понимание, что содержание многоквартирного дома – это очень сложная система, и такую работу следует организовать, настроить и, главное, контролировать. Главная часть работы управляющей организации – поставка ресурсов, заключение договоров с ресурсоснабжающими организациями, вопросы оплаты услуг, содержание общего имущества в доме, – должна быть эффективно организована с соразмерными затратами времени и средств.

Постепенное осознание очевидной связи между своим выбором и качеством собственной дальнейшей жизни на ближайшие годы в настоящее время начинает быть стимулом для жильцов все более активно участвовать в поисках эффективной управляющей организации [1].

Отвечая запросам собственников жилых помещений, появляется множество различных публикаций методического характера по критериям выбора управляющей организации, однако единой научно обоснованной системы критериев оценки качества их работы вплоть до настоящего времени не выработано. Собственники жилых помещений в многоквартирных домах, зачастую не имея надлежащих знаний и опыта, вынуждены самостоятельно принимать это довольно сложное управленческое решение. Сложившаяся ситуация не только абсурдна, но и опасна, учитывая важность поддержания надлежащего состояния технических средств в доме для безопасного проживания в квартирах [5].

В публичном информационном пространстве в течение последних лет появляются попытки создать единую методику построения рейтинга управляющих организаций. Однако универсальность данных рейтингов, преследование одновременно и контрольных, и статистических, и административных целей приводит к тому, что эти методики и полученные на их основании рейтинги не всегда отвечают интересам именно собственников жилых помещений в многоквартирных домах (далее – МКД).

Так, например, Институт экономики города предложил собственную методику оценки управляющих компаний [7]. Указанная методика является безусловным шагом вперед, так как основана не на мнении местных властей или контролирующего органа, а на так называемом потребительском рейтинге, то есть потребители сами оценивают качество предоставляемых услуг. Это значит, что создатели методики, сотрудники Института экономики города, сочли, что самый эффективный контроль – это субъективное мнение самих потребителей услуг. Однако, такой контроль на уровне отдельного МКД носит локальный характер, а субъективные потребительские оценки не всегда имеют общественную значимость.

С таким подходом авторов методики трудно согласиться. Разумеется, в решении вопросов по управлению общим имуществом в МКД действительно должно принимать участие как можно большее число потребителей, иначе возможна (и случается на практике) «узурпация» власти в доме отдельными группами жильцов, которые отнюдь не всегда преследуют общественные интересы. Но это означает, что истинная и рыночная конкуренция управляющих организаций происходит только в случае свободного и законно зафиксированного волеизъявления максимального числа собственников. А данный параметр никак не зависит от «потребительского рейтинга», отзывов отдельных собственников, и т. д. Скорее наоборот, предполагаемый авторами методики «общественный резонанс» может негативно сказаться на объективности оценки, так как озвученное субъективное мнение одной группы жильцов может не совпадать с мнением другой группы и даже влиять на нее.

В соответствии с предлагаемым Институтом экономики города алгоритмом, граждане получают полное представление о работе своей управляющей организации, когда заполняют опросник, разработанный авторами методики. Для такого анализа берут сведения, находящиеся в открытом доступе.

Можно ли считать подход к выбору управляющей организации, основанный на опросах, обоснованным? С научной точки зрения такие оценки, которые дают потребители услуг организациям, управляющим своим домом – это не отражение сложившейся ситуации на рынке, а лишь взгляд группы активных потребителей, которые не являются ни референсной, ни фокус-группой при выборе решения. Ведь очевидно, что у жителей

соседнего дома, отличного и по архитектурному проекту, и по конструкции, и по сроку эксплуатации (энергопотребление, теплосбережение, износ), и по расположению (подтопление подвалов, расположение шумных точек торговли на 1 этаже, и т. д.) могут быть совершенно иные приоритеты в выборе управляющей организации. В этом смысле, потребительский рейтинг – лишь индикатор тренда, способ задать направление для желаемых изменений, но никак не критерий выбора.

Таким образом, ценность такого способа оценки и предлагаемой системы критериев заключается лишь в том, что деятельность управляющих организаций анализируют не органы государственной власти или органы местного самоуправления, а собственно сами жители. К сожалению, их мнение часто может быть предвзятым, о чем авторы методики не указывают. С точки зрения разработчиков, такие критерии оценки отражают ориентированность управляющей организации на потребителей и удовлетворенность потребителей работой организации.

Теперь разберем подробнее предлагаемые Институтом экономики города конкретные критерии оценки управляющих организаций. Авторы методики выделили три группы критериев:

- для оценки качества предоставляемой управляющей организацией информации;
- для оценки качества услуг и работ управляющей организации;
- для оценки взаимодействия управляющей организации с потребителями.

В каждой группе критерии детализируются, впрочем, оставаясь субъективными. Так, например, в качестве критерия для оценки качества предоставляемой информации предлагается оценить доступность для потребителя сведений о перечне оказываемых услуг и работ по управлению МКД, каждой услуге и работе, стоимости каждой услуги и работы, доступность информации.

Для оценки открытости управляющей организации перед потребителями рассматриваются следующие моменты: предложила ли управляющая организация план работ по содержанию и ремонту МКД на очередной год; отчиталась ли управляющая организация об исполнении плана работ за предыдущий год; представляет ли управляющая организация собственникам информацию по управлению МКД; взаимодействует ли управляющая организация с советом МКД / правлением ТСЖ; как управляющая организация работает с потребителями услуг.

Предлагаемая механика анализа проста: собственникам следует ответить на некоторые вопросы, оценивая то или иное направление по пятибалльной шкале. Наиболее сложные вопросы могут иметь несколько показателей, тогда собственник дает несколько оценок, и по ним уже рассчитывается средняя арифметическая оценка для каждого критерия. В работе возможно участие всех собственников, но организуют эту работу, по задумке авторов методики, как минимум три члена совета МКД или правления ТСЖ. Однако тут возникает вопрос: если они же и считают баллы, подводя результат, то не будет ли тут нарушений? Ведь конфликты в ТСЖ, и даже «двоевластие» и «войны» управляющих организаций за дом, пусть и нечасто, но происходят. И правление ТСЖ, и совет МКД – как правило, всегда активная сторона таких конфликтов, и вряд ли могут быть незаинтересованной стороной.

Создатели методики рекомендуют проводить оценки управляющих организаций один раз в год в апреле-мае как общественную акцию.

Таким образом, Институт экономики города предлагает при выборе ориентироваться на потребительский рейтинг. Но этот подход не представляется верным, потому что при принятии решений, основанных на объективных обстоятельствах, действительно нельзя оперировать субъективными данными.

На наш взгляд, при разработке критериев оценки управляющих организаций необходимо исходить из совершенно других принципов. Эти критерии должны прежде всего:

- быть адекватными как предмету, так и задаче оценки;
- разносторонне проявлять деятельность управляющей организации;
- не просто зависеть от действий управляющей организации, но выражать объективный результат ее деятельности;
- дать возможность оценивать работу управляющей организации без обращения к управляющей организации или органам власти.

Именно поэтому оценку качества работы целесообразнее вести по объективным критериям:

- как управляющая организация выполняет свои работы;
- соответствуют ли они условиям договора управления;

- качественно ли управляющая организация предоставляет жильцам коммунальные услуги;
- как изменилось состояние общего имущества многоквартирного дома после проведенных управляющей организацией работ.

Потребительский же рейтинг может являться лишь весьма косвенным, дополнительным аргументом при выборе.

Перейдем к другой системе критериев. Государственной корпорацией – Фондом содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства производится регулярная оценка деятельности управляющих организаций. С этой целью Фондом разработана своя уникальная методика оценки эффективности деятельности организаций, осуществляющих деятельность в сфере управления многоквартирными домами на основании договора управления многоквартирным домом [8].

В этой методике оценка эффективности деятельности организаций и построение итогового рейтинга осуществляется по пяти основным направлениям:

- масштаб деятельности;
- финансовая устойчивость;
- эффективность;
- репутация;
- прозрачность.

Но подходит ли данный рейтинг для выбора управляющей организации? Действительно ли значим и действительно ли оказывает влияние на качество исполнения договора управления такой параметр, как «доход, полученный за отчетный период от оказания услуг по управлению многоквартирными домами»? Большое ли (или чисто справочное) значение при выборе имеет параметр «штатная численность», «количество домов в управлении» и ряд финансовых показателей, например, показатели задолженности потребителей? Конечно, взыскание задолженности имеет важное значение, но вряд ли незначительные отличия этого показателя действительно связаны с устойчивостью одной и угрозой существования и функционирования другой организации. Гораздо целесообразнее было бы рассматривать коэффициенты, общепринятые в финансовом анализе: общую и текущую ликвидность организации, так как они действительно косвенно говорят о возможном банкротстве [2]. Но даже в этом случае в современных реалиях хозяйственной деятельности мы знаем массу примеров долгой и эффективной работы управляющих организаций с минимальной ликвидностью, практически полностью наполняющих свой оборот заемными средствами.

Кроме того, такой критерий, как количество многоквартирных домов, находящихся в ведении управляющей компании в течение всего периода существования, не является особо значимым критерием. Этот параметр ни в коем случае не дает возможности определить качество услуг либо популярность управляющей организации. В России часты ситуации, когда в момент открытия управляющей компании она обслуживала 30 домов, а через год их число сократилось до 10. В первую очередь это свидетельствует о том, что данная управляющая организация изначально была навязана собственникам под административным давлением, но руководство организации не справилось с поставленной перед ним задачей, а значит жильцы домов были недовольны и решили прекратить такое обслуживание.

Таким образом, две проанализированные нами методики: критериальной оценки (Института экономики города) и составления рейтинга (Фонда содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства), как представляется, на самом деле решают немного другие задачи: первый нужен, скорее, для формирования субъективного мнения, а второй – необходим для государственного контроля. Существенной же помощи собственникам жилых помещений в МКД и возможности ранжировать действующие в районе управляющие организации в соответствии с реальными запросами потребителей они не предоставляют.

На наш взгляд, первоочередная задача при выборе лучшей управляющей организации – собрать как можно больше объективной информации. Конечно, вначале действительно необходимо собрать перечень управляющих компаний, действующих на территории района, но изучая отзывы, в том числе в социальных сетях, следует помнить о том, что негативные отзывы люди пишут чаще и охотнее, чем положительные, и что социально активные люди склонны преувеличивать. Поэтому при выборе следует максимальное предпочтение отдавать именно объективным критериям.

При этом возникает вопрос: а не будут ли сложности с получением уже не качественных, а точных количественных значений для объективных критериев оценки? Ведь действительно, использование потребительского

рейтинга в предыдущие периоды было оправдано, прежде всего, простотой исследования, так как достаточно было опроса некоторой части пользователей услуг управляющей организации. Получение же необходимых для объективного анализа точных данных о содержании жилых домов, территорий, отработке жалоб или организации диспетчерского обслуживания, на первый взгляд, может вызывать сложности. Однако, следует учесть, что добросовестность управляющей компании в настоящее время уже может быть проверена целым рядом объективных инструментов, не имеющих недостатков, свойственных субъективным критериям.

На наш взгляд, более эффективный и быстрый механизм выявления недобросовестных управляющих организаций заключается в создании эффективных автоматических контрольных алгоритмов в новой государственной информационной системе жилищно-коммунального хозяйства (ГИС ЖКХ).

Как показывает отечественный и зарубежный опыт, значительную роль в вопросе методологической и организационной поддержки населения при выборе управляющей организации должны играть местные власти и органы местного самоуправления [4]. Но в большинстве регионов власть по-прежнему самоустраняется от участия в этом процессе, ограничивая свое участие лишь участием в собрании собственников, а также проведением конкурсов на выбор такой организации, если на этом собрании не принято решение. При этом практически неизвестны случаи, когда местные органы власти предоставляют заранее жильцам рейтинги и иные данные по управляющим организациям, действующим в районе, а также какую-либо поддержку, связанную с критериями выбора.

Исключение составляет г. Москва, где еще в 2001 г. специально с целью помощи населению создано казенное учреждение «Центр реформы в ЖКХ» [6]. Данное учреждение осуществляет комплекс мероприятий по нормативно-правовому, методическому и информационному сопровождению собственников многоквартирных домов, осуществляет ежеквартальный мониторинг и анализ организации управления многоквартирными домами, при этом отдельно анализируется как развитие самоуправления в жилищной сфере, так и деятельность управляющих организаций в городе. Учитывая единство применения российского жилищного законодательства, указанный опыт г. Москвы может быть рекомендован и распространен в России.

Сформулируем критерии выбора управляющей организации, которые можно было бы считать объективными. Прежде всего, при оценке качества деятельности управляющей организации следует учитывать:

- наличие у управляющей организации необходимых ресурсов и техники для устранения неполадок (своя материально-техническая база). Ведь очевидно, что в случае привлечения сторонних субподрядчиков это скажется и на сроках, и на стоимости работ, и, возможно, на качестве, и в любом случае скажется на скорости реакции на аварийные ситуации, снизит ответственность управляющей организации в части устранения неполадок и некачественно выполненных работ;
- квалификация сотрудников. Прежде всего следует встретиться и поговорить со штатными специалистами, оценить их способности справляться с возникающими перед ними задачами;
- наличие собственного льготного тарифа на услуги сантехников, электриков и других мастеров по работам внутри жилого помещения. Следует помнить, что при отсутствии такого тарифа приглашенный сантехник от управляющей организации ничем не отличается от приглашенного из коммерческой фирмы и его запросы по цене работы будут такими же;
- тарифы на услуги ресурсоснабжающих организаций (стоимость холодной и горячей воды, водоотведения, отопления и газа). Такие тарифы устанавливаются региональными органами власти, а добросовестная управляющая организация не вправе их менять, в отличие от тарифов на услуги самой управляющей организации, которые она по согласованию с собственниками определяет сама. Полезно сравнить тарифы действующих в районе управляющих организаций. Опыт авторов говорит, что слишком дешевые тарифы за содержание многоквартирного дома так же плохи, как и слишком дорогие. Дело в том, что качественные работы по дому, в том числе ремонтные, не могут стоить дешево. Поэтому при невысоких ценах, скорее всего, пострадает качество выполнения услуги;
- наличие дополнительных услуг (например, электрика, интернет, видеодомофон, мелкий ремонт и т. д.), не входящих в перечень услуг, установленных договором управления, востребованных жильцами;
- бесперебойность работы диспетчерского пульта, ведь в случае какой-либо аварии жильцы не должны разыскивать среди ночи сотрудников для ее устранения, перебирая номера телефона. Это значит, что единый многоканальный телефон аварийно-диспетчерской службы – существенный плюс в выборе управляющей компании;

– надежность и устойчивость банка, которым пользуется управляющая организация. Следует быть осторожнее, если окажется что банк не входит в перечень крупных банков страны, и его название неизвестно, а особенно если он начал работать он недавно. Следствием пренебрежения данным обстоятельством будет то, что такой банк однажды объявит себя банкротом, и вся его денежная масса исчезнет вместе с деньгами клиентов. Разумеется, органы власти обеспечат продолжение предоставления жильцам коммунальных услуг, но все равно неизбежны проблемы как с оплатой, так и с долгами;

– отсутствие комиссии за переводы по платежам за жилищно-коммунальные услуги – следует предпочесть управляющую организацию, которая предложит жильцам варианты оплаты без комиссии (например, через терминалы оплаты либо мобильный банк);

– форма и частота встреч и отчетов перед жильцами. Главное, что все сведения о деятельности компании должны быть опубликованы на сайте организации и в системе «Реформа ЖКХ». Эта система создана Фондом содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства с целью сделать прозрачными данные о показателях финансово-хозяйственной деятельности, прежде всего о работах по содержанию и ремонту общедомового имущества, и о других оказываемых услугах. Отсутствие информации влечет за собой довольно крупные штрафы для управляющей организации. Сокрытие отчетности, грубые ошибки в ней или расхождения в тарифах приводят минимум к административному взысканию. За два таких взыскания, полученных за один и тот же дом, управляющая компания лишается права управлять домом по этому адресу. При росте доли таких домов до 15 %, организация вовсе лишается лицензии.

После того как вышеописанные критерии изучены, рекомендуем провести личный осмотр домов-подопечных управляющей организации, который даст достаточно много информации. Например, такой осмотр наглядно продемонстрирует тщательность и аккуратность сотрудников организации в вопросах качественного ухода за придомовой территорией, детскими площадками. Состояние подъездов, лифтов и прочего общедомового имущества позволит вам принять решение о заинтересованности самой организации в комфортной и благоприятной среде для жильцов дома. Немаловажное значение имеет и состояние контейнеров для накопления мусора, а также то, применяет ли управляющая организация раздельный сбор отходов, ведь переход на эту систему способен в несколько раз снизить тариф на вывоз твердых коммунальных отходов, который придется оплачивать именно жильцам.

Следующий шаг для создания объективного рейтинга – составление «мини-портфолио» компаний. В такое портфолио, кроме вышеуказанной информации, рекомендуем включить следующую:

- законность деятельности организации;
- наличие лицензии на управление многоквартирными домами;
- наличие и размер уставного капитала;
- длительность существования компании на рынке (в отличие от не особо показательного параметра «число домов в управлении» этот пункт, наоборот, существенно дополняет общую картину и даст представление об опыте управляющей компании в управлении жилищным фондом);
- количество жилых домов, отказавшихся от услуг организации за весь период ее существования;
- наличие судебных дел, их количество и результаты их рассмотрения;
- информация о долгах компании;
- наличие возможности решать вопросы с управляющей организацией в электронном виде;
- наличие договора у управляющей организации с многофункциональными центрами (МФЦ);
- расчеты через систему Единых платежных документов (ЕПД);
- использование управляющей организацией системы электронного документооборота, организованной исполнительными органами власти и действующую в регионе;
- наличие у управляющей организации договоров и электронного взаимодействия с уполномоченными органами по предоставлению льгот и субсидий, социальной сферой и т. д.;
- удобный график приема (а также, предусмотрен ли день для обслуживания социальных работников, день для консультаций граждан (без очереди), день приема документов в вечернее время);
- организация работы по информированию населения;
- изучение опыта и даже биографии руководителя (практика работы авторов показывает, что этот незначительный, на первый взгляд, параметр на практике, наоборот, особенно важен – как долго он занимает

должность, предыдущее место работы, образование, достижения. Особенно следует обратить внимание на факт недавней смены руководства, потому что частая смена руководителей не только косвенно свидетельствует о возможной нестабильности работы, но и дает возможность предположить наличие у управляющей организации проблем).

Таким образом, при выборе управляющей организации следует помнить, что эффективная управляющая организация всегда стремится сделать жизнь жильцов дома более комфортной, удобной и безопасной. Такая организация не просто берет деньги за уборку подъездов и двора, а всегда предлагает и выполняет дополнительные функции, обеспечивающие жильцам благоприятную среду проживания. Кроме того, следует помнить, что если жильцы многоквартирного дома не видят результата, за что они вносят ежемесячную плату, они вправе собраться на собрание и решить сменить управляющую компанию на другую.

Библиографический список

1. Демин, А. В., Рыбальченко, И. В. Государственное и муниципальное управление системой субурбанизации городской среды // Муниципальная академия. – 2019. – № 5. – С. 104-109.
2. Демин, А. В., Рыбальченко, И. В. Современные приемы муниципального администрирования жилищной и коммунальной сферы с учетом возможностей институтов гражданского общественного контроля // Муниципальная академия. – 2019. – № 3. – С. 29-38.
3. Демин, А. В., Рыбальченко, И. В. Социальная поддержка государства для обеспечения приемлемого уровня жизни: экономическая сущность нуждаемости индивида и группы // Социальное благополучие человека: правовые параметры: сборник статей / отв. ред. В. В. Комарова. – М.: Норма; Инфра-М, 2019. – С. 184-193.
4. Джорджевич, А., Серегин, А. В., Черкасова, М. А., Милькина, И. В. Особенности построения моделей местного самоуправления в современных славянских государствах // Управление. – 2019. – № 3. – С. 5-11.
5. Экономика и управление жилищно-коммунальным хозяйством: учебник / под общ. ред. П. Г. Грабового, А. Н. Кирилловой. – М.: АСВ; Просветитель, 2018. – 672 с.
6. Яковлев, А. Ю. Особенности управления и осуществления финансово-хозяйственной деятельности различными видами и типами учреждений // Управление. – 2018. – № 4. – С. 55-61.
7. Методика оценки управляющих компаний // Институт экономики города [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.urbanecomics.ru/sites/default/files/4073_import.pdf (дата обращения: 15.01.2020).
8. Методика оценки эффективности деятельности управляющих организаций, товариществ собственников жилья, жилищных кооперативов и иных специализированных потребительских кооперативов государственной корпорации // Фонд содействия реформированию жилищно-коммунального хозяйства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fondgkh.ru/napravleniya-deyatelnosti/energoeffektivnyy-kapremont/metodicheskie-rekomendatsii/metodika-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-upravlyayushchikh-organizatsiy-tovarishchestv-sobstvenni/> (дата обращения: 15.01.2020).

References

1. Demin A. V., Rybal'chenko I. V. Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie sistemoy suburbanizatsii gorodskoi sredy [State and municipal management of urban environment suburbanization system]. Munitsipal'naya akademiya [Municipal Academy], 2019, no. 5, pp. 104-109.
2. Demin A. V., Rybal'chenko I. V. Sovremennye priemy munitsipal'nogo administrirovaniya zhilishchnoi i kommunal'noi sfery s uchetom vozmozhnostei institutov grazhdanskogo obshchestvennogo kontrolya [Modern methods of municipal administration of housing and communal services, taking into account the capabilities of civil public control institutions]. Munitsipal'naya akademiya [Municipal Academy], 2019, no. 3, pp. 29-38.
3. Demin A. V., Rybal'chenko I. V. Sotsial'naya podderzhka gosudarstva dlya obespecheniya priemlemogo urovnya zhizni: ekonomicheskaya sushchnost' nuzhdaemosti individa i gruppy [Social support from the state to ensure an acceptable standard of living: the economic essence of the need of the individual and group]. Sotsial'noe blagopoluchie cheloveka: sbornik statei [Social well-being of a person: collection of articles], отв. ред. В. В. Комарова. Moscow, Norma; Infra-M, 2019. Pp. 184-193.
4. Dzhordzhevich A., Seregin A. V., Cherkasova M. A., Mil'kina I. V. Osobennosti postroeniya modelei mestnogo samoupravleniya v sovremennykh slavyanskikh gosudarstvakh [Peculiarities of construction of local self-government models in the modern slavic states]. Upravlenie, 2019, no.3, pp. 5-11.
5. Ekonomika i upravlenie zhilishchno-kommunal'nym khozyaistvom: uchebnik [Economics and management of housing and communal services: textbook], pod obshch. red. P. G. Grabovogo, A. N. Kirillova. Moscow, ASV, Prosvetitel', 2018. 672 p.

6. Yakovlev A. Yu. Osobennosti upravleniya i osushchestvleniya finansovo-hozyaistvennoi deyatel'nosti razlichnymi vidami i tipami uchrezhdenii [*Features of management and implementation of financial and economic activities of various forms and types of institutions*]. Upravlenie, 2018, no. 4, pp. 55-61.
7. Metodika otsenki upravlyayushchikh kompanii [*Methodology for evaluating management companies*]. Institut ekonomiki goroda [*The Institute For Urban Economics*]. Available at: http://www.urbaneconomics.ru/sites/default/files/4073_import.pdf (accessed 15.01.2020).
8. Metodika otsenki effektivnosti deyatel'nosti upravlyayushchikh organizatsii, tovarishchestv sobstvennikov zhil'ya, zhilishchnykh kooperativov i inyykh spetsializirovannykh potrebitel'skikh kooperativov gosudarstvennoi korporatsii [*Methodology for evaluating the effectiveness of management organizations, homeowners' associations, housing cooperatives and other specialized consumer cooperatives of the State Corporation*]. Fond sodeistviya reformirovaniyu zhilishchno-kommunal'nogo khozyaistva [*Fund for Assistance in Reforming Housing and Communal Services*]. Available at: <https://fondgkh.ru/napravleniya-deyatelnosti/energoeffektivnyy-kapremont/metodicheskie-rekomendatsii/metodika-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-upravlyayushchikh-organizatsiy-tovarishchestv-sobstvenni/> (accessed 15.01.2020).