

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ И ПЕРЕПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА

Н. И. Волков, первый заместитель главы администрации; В. А. Литвинов, начальник управления; Н. А. Пушкарева, кандидат наук по государственному управлению, доцент кафедры «Менеджмент строительных организаций»

Управление жилищного хозяйства администрации города Донецка,
ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры»

Аннотация. Представлены результаты исследований литературных источников и практических наработок отечественных и зарубежных предприятий и организаций в вопросах совершенствования кадрового обеспечения предприятий жилищно-коммунального хозяйства. Обоснована необходимость совершенствования системы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров ЖКХ, основанная на принципах комплексности и непрерывности, и предложен механизм ее реализации.

Выделены основные проблемы обеспечения отрасли высококвалифицированными кадрами в условиях современных вызовов и представлены пути решения данных проблем.

Ключевые слова: жилищно-коммунальное хозяйство, кадровое обеспечение, профессиональная подготовка кадров, дополнительное профессиональное образование, профессиональная переподготовка, повышение квалификации.



*Волков
Николай Иванович*



*Литвинов
Валерий Александрович*



*Пушкарева
Наталья Александровна*

ВВЕДЕНИЕ

Жилищно-коммунальное хозяйство является одной из важнейших отраслей жизнеобеспечения населения территорий. Именно удовлетворение первичных потребностей человека в жилье и жилищно-коммунальных услугах в первую очередь определяет качество жизни населения территорий. Отечественными и зарубежными исследованиями доказано, что в условиях нестабильной внешней среды, характеризующимися сложными социально-экономическими и политическими условиями, социальный эффект от развития ЖКХ превосходит экономический. Иными словами, в современных условиях становления нашего молодого государства решение вопросов стабилизации и развития жилищно-коммунального хозяйства должно находиться под постоянным контролем органов власти, т.к. способствует повышению качества жизни населения, снижению социальной напряженности в обществе и росту доверия к органам власти.

Актуальность статьи обусловлена тем, что жилищно-коммунальные услуги являются главной составляющей системы жизнеобеспечения населения, а для достижения высокого качества предоставления услуг в ЖКХ необходимо не только оптимизировать затраты на их оказание, но и повышать уровень кадрового обеспечения предприятий отрасли.

**АНАЛИЗ ПОСЛЕДНИХ ИССЛЕДОВАНИЙ
И ПУБЛИКАЦИЙ**

Проблемами реформирования жилищно-коммунального хозяйства, развития рыночных отношений в данной сфере, вопросами кадрового обеспечения процесса реформирования ЖКХ, интеграции науки, образования и предпринимательства в сфере ЖКХ, повышения качества подготовки кадров для сферы ЖКХ в разное время занимались Адамов Б. И., Анохина Е. М., Бессонова О. Э., Богачев В. Н., Божухина В. Б., Вольфсон В. Н., Галямов Ю. Ю., Гиндин М. Б., Горбунов А. А., Горина А. П., Гринчель Б. М., Дорофиев В. В., Дроздов Г. Д., Дронов А. А., Жбанов П. А., Зотов В. Б., Калинин С. И., Каменецкий М. И., Кондратьева М. Н., Конотовский Н. А., Коровин Э. В., Круглик С. И., Кузнецов С. В., Ларионов А. Н., Локтионов В. М., Малафеев О. А., Махаева Н. В., Осипенко И. Н., Петров И. П., Пивоваров В. Ф., Пилявский В. П., Смирнов Е. Б., Фаерман Е. Ю., Фонтана К. А., Хакимов Г. Э., Хачатрян С. Р., Чвилев Д. В., Чекалин В. С., Чернышев Л. Н., Шушарин А. Л., Яковлев В. А. и др.

ЦЕЛЬ СТАТЬИ

Обобщение и систематизация теоретических подходов к определению системы кадрового обеспечения предприятий ЖКХ и роли органов публичной власти в данном процессе, а также разработка рекомендаций по формированию организационно-экономического механизма управления этим процессом на основе построения непрерывной и комплексной профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров жилищно-коммунального хозяйства.

**ИЗЛОЖЕНИЕ ОСНОВНОГО МАТЕРИАЛА
ИССЛЕДОВАНИЯ**

Для совершенствования системы управления жилищно-коммунальным хозяйством, превращения его из технически отсталой отрасли в отрасль с современной инфраструктурой, повышения эффективности работы государственных и местных органов управления ЖКХ, удовлетворения платежеспособного спроса потребителей в современных рыночных условиях хозяйствования необходимо внедрять новые методы, модели и механизмы управления, в основу которых должно быть положено решение важных задач экономического, технического и социального развития жилищно-коммунального хозяйства [1]. Основной составляющей этих изменений являются высококвалифицированные кадры. Сейчас предприятия ЖКХ характеризуются отсутствием программ

развития персонала, возможностей его стимулирования к профессиональному обучению и отсутствием специалистов с узко-профильным образованием.

Ситуация в жилищно-коммунальном хозяйстве сегодня имеет следующий вид. На балансе управления жилищного хозяйства г. Донецка находится 9 516 домов, общей площадью 12,3 млн. м². Общее количество лифтов 2 918 единиц, из них неработающих – 5 единиц, требующих модернизации – 1 872 единицы.

Жилой фонд обслуживают 12 предприятий разной формы собственности. Численность работающих 4 321 чел. при плане 7 098 чел., что составляет 60,9 %.

За 2017 год сбор платы за услуги по содержанию домов и сооружений и придомовой территории со льготами составит 93,7 %, оплата населением – 96,8 %. Кредиторская задолженность на 01.01.2018 г. составляла 329 083 тыс. руб.

Проблема нехватки финансовых и кадровых ресурсов усугубляется наличием разрушений, полученных в результате боевых действий. В ходе проведения боевых действий в г. Донецке было повреждено 2 286 многоэтажных жилых домов, из них 121 дом ЖСК, ОСМД, 12 домов п.г.т. Еленовка, 6 домов Луганская сельская администрация и 10 домов ведомственного фонда. Разрушено – 14 домов, в основном одноэтажный жилой фонд, один дом 9-ти этажный по ул. Взлетная, 11а.

Эффективность деятельности предприятия ЖКХ не в последнюю очередь зависит от адекватного обеспечения его продуктивной и компетентной рабочей силой, высококвалифицированными кадрами. Существует множество научных подходов к определению понятия «кадровое обеспечение» (табл. 1).

Таким образом, без персонала, который способен эффективно использовать технологии, капитал и материалы, коммунальное предприятие не может успешно и динамично развиваться. Иными словами, устойчивое развитие предприятия ЖКХ зависит от его сотрудников, их квалификации, умения и желания работать. В связи с этим возникает необходимость применения современных подходов к управлению персоналом предприятий жилищно-коммунального хозяйства.

Общий вывод многочисленных публикаций последних лет, посвященных анализу проблем и перспектив развития ЖКХ, может быть сведен к следующим положениям. Сформированная в советское время общегосударственная система профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации отраслевых кадров практически расформирована и разлажена, а существующие отдельные ее звенья работают, в основном, самостоятельно, не имея централизованной поддержки и соответствующей координации. К этому можно добавить: на

Научные подходы к определению понятия «кадровое обеспечение»

№ п/п	Автор	Определение термина
1	2	3
1	Е. В. Охотский, В. М. Онисимов	Особая деятельность руководителей и работников кадровых служб всех уровней, которая направлена на мобилизацию людей и мотивацию их труда, а также на обеспечение условий их профессионального совершенствования, удовлетворенности в процессе выполнения их функциональных обязанностей [2].
2	В. Г. Щекин	Система планирования и прогнозирования в работе с персоналом, организация работы с персоналом [3].
3	Г. Марр, Г. Шмидт	Сфера деятельности, характерная для всех организаций, и ее главная задача состоит в обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала [4].
4	И. Н. Герчикова	Самостоятельный вид деятельности специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала [5].
5	О. Я. Кибанов, Д. К. Захаров	Комплекс управленческих мероприятий, обеспечивающих соответствие количественных и качественных характеристик персонала и направленности его трудового поведения целям и задачам предприятия [6].
6	Д. М. Иванцевич, А. А. Лобанов	Деятельность, выполняемая на предприятиях, и способствующая наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей [7].
7	В. П. Пугачев	Повседневное управление сотрудниками, которым занимаются руководители, а также обеспечение организации работниками и их эффективное использование для реализации целей [8].
8	Н. К. Маусов	Это непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации людей, чтобы добиться от них максимальной отдачи, а, следовательно, высоких конечных результатов [9].
9	Е. В. Крушельницкая	Постоянный процесс, который удовлетворяет потребности предприятия в работниках не только количественно, но и качественно [10].

региональном уровне отдельные учебные заведения были ликвидированы или переориентированы на другие цели, значительно ограничены в помещениях, где раньше проводились учения, недостаточно обеспечены техническими средствами, оргтехникой;

на местном уровне выделяется крайне недостаточно бюджетных средств для обучения представителей органов самоорганизации населения (председателей ОСМД, управляющих домов, глав ассоциаций ОСМД, и т.п.);

негативно влияет на кадровую политику ограниченность нормативно-правовой базы в вопросах организации и осуществления обучения и повышения квалификации кадров отрасли, что уменьшает

возможности своевременного реагирования на потребность «кадрового рынка» отрасли;

утрачена система подготовки учебных программ по единым стандартам отрасли для повышения квалификации специалистов предприятий и организаций отрасли.

Основываясь на этих обстоятельствах, приходим к выводу, что вопросы кадровой политики в контексте развития ЖКХ являются ключевыми в реформировании отрасли и с научной точки зрения весьма актуальными. В связи с этим возникает необходимость более детально рассмотреть проблемные аспекты, связанные с повышением качественных характеристик кадрового потенциала предприятий ЖКХ,

которые не нашли достаточного отражения в научных исследованиях как отечественных так и зарубежных ученых.

Однако, основной проблемой является отсутствие целостной системы кадрового обеспечения сферы ЖКХ, т.к. система сегодня носит фрагментарный характер.

Сегодня в жилищно-коммунальном хозяйстве только меньше 10 % сотрудников имеют высшее образование. Около 80 % руководящих работников имеют непрофильное образование и ни разу не проходили профессиональную переподготовку. Кроме того, существует огромная текучесть кадров в отрасли – около 50 %. С учетом демографического спада и того, что укомплектованность персонала в ЖКХ составляет не более 60 %, потребность в специалистах всех уровней в данной сфере будет только расти. А растущая недоукомплектованность кадрами вообще может привести к невозможности жилищно-коммунального обслуживания значительной части населения [35].

Кроме того, повышаются требования к качеству профессиональной подготовки и переподготовки специалистов для ЖКХ, что обусловлено модернизацией жилищно-коммунального комплекса за счет внедрения инновационных энергоресурсосберегающих технологий и материалов, используемых в строительстве, ремонте и обслуживании жилищного фонда. Их освоение требует новых подходов в образовании и передаче знаний.

Вопрос кадрового обеспечения жилищно-коммунального хозяйства следует решать, обеспечивая взаимосвязь и слаженную работу следующих систем:

- системы профессиональных стандартов и квалификационных требований должностей руководителей и специалистов сферы жилищно-коммунального хозяйства;
- системы государственных образовательных стандартов, основанной на системе профстандартов;
- системы непрерывного профессионального образования;
- системы аттестации и сертификации кадров;
- системы мониторинга, анализа и регулирования кадрового обеспечения.

Скоординированная работа этих систем, функционирование каждой из которых является необходимым условием работы системы подготовки кадров в целом, может обеспечить высокое качество обучения специалистов в постоянно меняющихся рыночных условиях. В настоящее время разрабатывается система профессиональных стандартов и квалификационных требований (должностная компетентностная модель) (рис. 1).

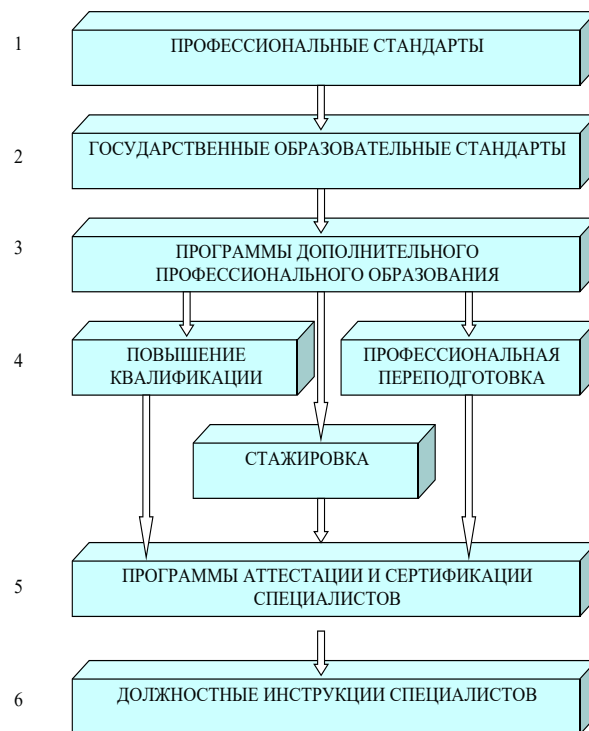


Рис. 1. Компетентностная модель непрерывного профессионального образования кадров для ЖКХ

1. Профессиональные стандарты. Основной проблемой неэффективности непрерывной модели профессионального образования кадров для ЖКХ является отсутствие профессиональных стандартов. Предлагается взять за основу существующие стандарты и проекты стандартов Российской Федерации и адаптировать их к местным условиям.

Эти профессиональные стандарты послужат основой для разработки образовательных стандартов. Система непрерывного профессионального образования предусматривает соблюдение таких принципов, как непрерывность и системность, – это основа подготовки и переподготовки кадров во всех сферах экономики. Схема выглядит так: начальное профессиональное образование (НПО) в профессиональном училище или лицее, среднее профессиональное образование (СПО), высшее образование (ВПО), послевузовское (аспирантура, докторантура) и дополнительное профессиональное образование (ДПО).

2. Государственные образовательные стандарты. На сегодня в Донецкой Народной Республике разработаны Государственные образовательные стандарты для всех указанных выше образовательно-квалификационных уровней, кроме дополнительного профессионального образования. Сегодня основным нормативным актом, регламентирующим организацию дополнительного профессионального образования для отрасли ЖКХ, является Закон Донецкой Народной Республики «Об образовании» №55-ІНС

от 07.07.2015 г. Таким образом, актуализируется необходимость разработки ГОС ДПО для систематизации и унификации системы ДПО в Донецкой Народной Республике.

3. Программы ДПО. Все программы ДПО, вне зависимости от направлений подготовки, разрабатываются сегодня в соответствии с Приказом МОН ДНР №888 от 02.09.2016 г. «Об утверждении правил формирования, разработки и утверждения дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки». Данный подход не учитывает специфику профессиональной подготовки специалистов различных направлений, например медицинских работников и строителей. Эта проблема будет решена, когда будут регламентированы пп. 1 и 2.

4. Повышение квалификации. Профессиональная переподготовка. Стажировка. Основными трудностями для реализации этого пункта является нерегламентированность статуса «стажировки» как вида ДПО, т.к. данный вид ДПО не предусматривает согласованных и утвержденных МОН ДНР программ, что, в свою очередь, не предусматривает получение свидетельства по окончании обучения. Также ввиду активной интеграции в Российскую Федерацию, многие специалисты различных отраслей, в том числе и ЖКХ, заинтересованы пройти повышение квалификации там, однако некоторые программы ДПО Российской Федерации не могут быть зачтены в ДНР, ввиду расхождения требований к объему в учебных часах. По тем же причинам усложняется процедура лицензирования местных программ ДПО в Российской Федерации.

5. Аттестация и сертификация специалистов ЖКХ осуществляется в соответствии с Приказом Минстроя ДНР № 168-од от 06.09.2018 г. «О внесении изменений в Порядок обязательной сертификации специалистов в сфере архитектурно-строительной деятельности, утвержденный приказом Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Донецкой Народной Республики от 24 июля 2018 года № 138-од».

6. Должностные инструкции специалистов ЖКХ морально устарели и требуют пересмотра в соответствии с новыми профессиональными и образовательными стандартами с учетом компетентностного подхода.

Таким образом, уровень образования специалистов системы кадрового обеспечения ЖКХ не основан на преемственности разноуровневых и разновидовых учебных программ и на данном этапе не отвечает требованиям, предъявляемым обществом.

Сегодняшняя ситуация требует безотлагательно и четкого действия на всех уровнях. Необходимо

создавать самостоятельные направления подготовки высшего профессионального образования в области ЖКХ, обеспечивать непрерывность и системность образования на всех уровнях, решать проблему глобально. Это займет не один год. При этом необходимо поднимать уровень компетентности и профессиональной грамотности работников, специалистов и руководителей жилищно-коммунальной отрасли уже сейчас.

Система дополнительного профессионального образования (ДПО), как имеющая меньшую степень инерции, может рассматриваться в качестве механизма оперативного обеспечения подготовки кадров, а система профессиональной переподготовки и повышения квалификации может осуществлять функцию «опережающей» подготовки кадров и их адаптации к быстро меняющимся условиям деятельности. Сейчас именно переподготовка кадров и повышение квалификации сотрудников ЖКХ и городского хозяйства должны стать залогом успешной реформы ЖКХ и обеспечить способность отрасли выполнять свою задачу, пока не сформируются устойчивые структуры и институты подготовки кадров, а в дальнейшем – гарантировать гибкость и инновационность кадрового обеспечения отрасли.

Государственным образовательным учреждением высшего профессионального образования «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры» в настоящий момент разработаны и успешно реализуются программы высшего и дополнительного профессионального образования для руководителей и специалистов жилищно-коммунального комплекса (профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации).

Высшее образование в ГОУ ВПО «ДОННАСА» для отрасли ЖКХ реализуется по профилям подготовки: «Городское строительство и хозяйство», «Водоснабжение и водоотведение», «Теплогасоснабжение и вентиляция», «Экономика предприятий», «Производственный менеджмент в строительстве» и др. Обучение проводится как в очной, так и в заочной форме.

Среди реализуемых программ ДПО 13 программ повышения квалификации:

- оценка земельно-имущественных отношений;
- экспертиза оценочной деятельности в недвижимости;
- сметное дело;
- технический надзор в строительстве;
- обеспечение безопасного состояния зданий и сооружений;
- проектирование и строительство в сложных инженерно-геологических условиях;
- современные технологии строительства, эксплуатации и реконструкции инженерных систем зданий и сооружений;

- проектирование, строительство и эксплуатация автомобильных дорог и искусственных сооружений;
- инженерная защита окружающей среды;
- землеустройство и кадастры;
- безопасное производство работ грузоподъемными машинами;
- современные строительные материалы и их применение в строительстве.

И пять программ профессиональной переподготовки:

- экономика и управление в строительстве;
- экспертиза и управление недвижимостью;
- оценочная деятельность (имущество, имущественные права, земля, экспертиза оценочной деятельности);
- проектно-сметная деятельность;
- управление многоквартирным жилым домом.

При этом учитываются современные требования как организаций, так и непосредственно тех, кто проходит обучение. Поскольку сегодня вопрос с кадрами стоит очень остро и необходимо в краткие сроки обучить и аттестовать большое количество сотрудников, использование современных информационных технологий в процессе обучения является важнейшим фактором, позволяющим повысить качество образовательных услуг.

Вопросы сертификации специалистов для ЖКХ также сегодня реализуется в Донецкой Народной Республике. Вопросами сертификации занимается Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства в сотрудничестве с ГОУ ВПО «ДОННАСА».

Важным направлением подготовки кадров для жилищно-коммунального хозяйства сегодня должно стать тесное сотрудничество Министерства образования и Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства ДНР с ГОУ ВПО «ДОННАСА» в вопросах разработки недостающих профессиональных стандартов непрерывной подготовки кадров для жилищно-коммунального хозяйства и разработки Республиканской бюджетной программы «Кадры ЖКХ» для обеспечения отрасли высококвалифицированными кадрами в необходимом для предприятий количестве.

Методическим центром непрерывной подготовки кадров для ЖКХ рекомендуется назначить Республиканский образовательно-научный комплекс ГОУ ВПО «ДОННАСА», в состав которого, кроме ГОУ ВПО «ДОННАСА» и профильных министерств, входят 11 НПО и 9 СПО в сфере подготовки кадров для отраслей строительства и жилищно-коммунального хозяйства.

Еще одной проблемой, способствующей оттоку молодых и квалифицированных кадров из отрасли жилищно-коммунального хозяйства, является низкая заработная плата и низкий престиж профессии.

Относительно первой части проблемы следует отметить, что сегодня тарифы на услуги по содержанию домов и придомовой территории не соответствуют фактической себестоимости обслуживания жилья. Отсутствует возможность качественного обслуживания жилья, жилищные предприятия не имеют финансовой возможности привести заработную плату работников в соответствие с требованиями законодательства (на 01.01.2018 минимальная заработная плата 2 514 рос. руб., в утвержденном тарифе — 1 926 рос. руб.), нет возможности своевременно рассчитываться за потребленные энергоносители.

Для решения данной проблемы необходимо принятие нормативных актов ДНР, регулирующих порядок формирования тарифов на услуги по содержанию домов и придомовой территории, расчет и утверждение экономически обоснованных тарифов на услуги по содержанию домов и придомовой территории.

Относительно второй части проблемы, уже существует мировой опыт, позволяющий эффективно решить данный вопрос. Это движение WorldSkills, которое получило широкое распространение и в Российской Федерации. Движение WorldSkills направлено на повышение престижа рабочих профессий и квалификации работников, на привлечение молодежи в производственный сектор экономики, а также на совершенствование квалификационных стандартов по рабочим профессиям и специальностям профессионального образования с учетом национальных и международных требований к профессиональным компетенциям.

Методика WorldSkills основана на дуальной системе образования — программе подготовки молодых кадров, в рамках которой практические навыки студенты получают на рабочем месте, а теоретические — в учебном заведении. С 2014 года в пилотном режиме реализуется в 10 регионах России при участии Всемирного банка и Российско-Германской внешнеторговой палаты. В проекте принимают участие 114 учебных заведений и 121 предприятие.

С целью интеграции в образовательное пространство Российской Федерации необходимо учитывать стандарты и передовые практики в деятельности образовательных организаций (учреждений) Донецкой Народной Республики. Учитывая актуальность внедрения практико-ориентированного среднего и высшего профессионального образования, необходимо внедрять элементы создания конкурентной среды в образовании на основе использования стандартов WorldSkills. Для этого, в первую очередь, необходимо

устанавливать тесную связь между предприятиями и образовательными организациями, подготавливающими кадры для соответствующих отраслей.

В рамках приобщения ГОУ ВПО «ДОННАСА» к международному движению WorldSkills необходимо:

Усилить практическую подготовку студентов ОУ «бакалавр» и ОУ «магистр» за счет внедрения системы государственного заказа со стороны предприятий ЖКХ и государственных органов Донецкой Народной Республики.

Усилить систему академической мобильности студентов и аспирантов для приобретения практических и научно-исследовательских навыков работы за счет заключения договоров с профильными предприятиями и организациями России.

Обеспечить студентам Донбасской национальной академии строительства и архитектуры юридическую основу прохождения практики на крупнейших предприятиях России с оплатой труда.

В процессе прохождения практики на предприятии реализовать формат наставничества от ведущих специалистов-практиков, участвующих в движении WorldSkills-Russia.

Подготовить научно-производственную площадку ГОУ ВПО «ДОННАСА» для подготовки специалистов для отрасли ЖКХ по стандартам WorldSkills и готовить кандидатов-практиков для чемпионата.

Данные мероприятия позволят популяризировать рабочие профессии, повысить их престижность, привлечь молодежь к работе на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства.

ВЫВОДЫ

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что главная цель совершенствования механизма управления развитием и функционированием жилищно-коммунального хозяйства сегодня — это поиск эффективных способов обслуживания жилого фонда с привлечением предприятий альтернативной формы собственности. Своевременное проведение капитального и текущего ремонтов, восстановление разрушенного жилья, дальнейшее повышение уровня благоустройства жилого фонда города, создание комфортных условий для проживания населения. Для решения данной задачи необходимо обеспечить предприятия отрасли высококвалифицированными специалистами, создав необходимые условия подготовки, переподготовки и профессионального роста кадров, что возможно

лишь при создании модели непрерывного профессионального образования и разработки Республиканской бюджетной программы «Кадры ЖКХ».

Список литературы

1. Воротинцев, В. А. Удосконалення процесів оцінки персоналу підприємств житлово-комунального господарства / В. А. Воротинцев [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://uk.x-pdf.ru/5mehhanika/1641142-1-udk-658307-vorotincev-ken-doktorant-dvz-pdtu-udokonalennya-procesiv-ocinki-personalu-pidpri-mstv-zhitlovo-komunal.php>
2. Охотский, Е. В., Онисимов В. М. Книга работника кадровой службы: учеб.-дел., пособ. / под. общ. ред. Е. В. Охотского, В. М. Онисимова. — М.: Экономика, 2000. — 494 с.
3. Щекин, В. Г. Теория кадровой политики: монография / В. Г. Щекин. — К.: МАУП, 1997. — 176 с.
4. Марр, Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Г. Марр, Г. Шмидт: — К.: Дело, 2003. — 226 с.
5. Герчикова, И. Н. Менеджмент: учеб. пособ. / И. Н. Герчикова. — М.: ЮНИТИ, 2003. — 276 с.
6. Кендюхов, А. В. Мотивация творческого интеллектуального труда: исследование основных подходов / А. В. Кендюхов // Экономика Украины — 2005. — № 3. — С. 49 — 56
7. Иванцевич, Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов: - М.: Гардарики, 2003. — 192 с.
8. Пугачев, В. П. Руководство персоналом: практикум для студентов высших учебных заведений: учеб. пособ. / В. П. Пугачев. — М.: Аспект Пресс, 2006. — 316 с.
9. Маусов, Н. К. Менеджмент персонала - ключевое звено внутрифирменного управления / Н. К. Маусов // Проблемы теории и практики управления. — 2004. — № 6. — С. 55-62
10. Крушельницкая, Е. В. Управление персоналом: учеб. пособ. / Е. В. Крушельницкая, Д. П. Мельничук. - К.: Кондор, 2003. — 294 с.
11. Современное состояние и проблемы функционирования предприятий жилищно-коммунального хозяйства / Т. А. Макаренко, Ю. С. Котенко // Регион. экономика: теория и практика. — 2016. — № 41. — С. 22-29.
12. Теоретические аспекты исследования проблем и перспектив внедрения информационных технологий в структуры ЖКХ / С. А. Кирсанов, С. В. Краснов, А. С. Краснов // Экономика и упр. — 2018. — № 12. — С. 15-22.
13. Parasuraman A., Berry L., and Zeithaml V. SERVQUAL: A multiple-item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality // Journal of Retailing. 1988. — Vol. 64. — № 1. — P. 12-40.
14. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area / ENQA. Helsinki: ENQA, 2009. — 39 p.