

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление 380303 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
Управление конфликтами в организации (на примере Управляющей компании ООО «УЮТ-Сервис»)

УДК 005.574.2:332.871.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Канзычакова Светлана Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	к.ф.н., доцент		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 380303 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73 )
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий

	квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
P 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление 380303 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
11И21	Канзычакова Светлана Александровна

Тема работы:

**Управление конфликтами в организации (на примере Управляющей компании ООО «УЮТ-Сервис»**

Утверждена приказом директора (дата, номер) 05.02.2016, № 811/с

Срок сдачи студентом выполненной работы: 06.06.2016г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

**Объектом** данной работы являются конфликты в сфере жилищно-коммунального хозяйства.

**Предметом** – управление процессами конфликта на примере ООО УК «УЮТ-Сервис».

**Цель** работы является выявление способов управления конфликтами в современных управляющих организациях на примере общества с ограниченной ответственностью Управляющая компания «УЮТ-Сервис» поселка Вершина Теи Республики Хакасия и разработка рекомендаций по предотвращению и урегулированию конфликтов в организации на основе анализа теоретических и практических аспектов

	<p>рассматриваемой проблемы.</p> <p>1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Лидерство и управление командой»</p> <p>2. Монографии.</p> <p>3. Статьи периодических изданий</p> <p>4. Учебники.</p>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Определить понятие, сущность, причины и виды конфликтов.</p> <p>2. Рассмотреть конфликтные ситуации в сфере жилищно-коммунального хозяйства в России.</p> <p>3. Проанализировать конфликтные ситуации на примере ООО УК «УЮТ-Сервис».</p> <p>4. Разработать рекомендации по предотвращению и урегулированию конфликтов в организации на примере ООО УК «УЮТ-Сервис»</p>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>	
<p>1. Теоретическое описание конфликтов</p>	
<p>2. Специфика работы жилищно-коммунального хозяйства. Современные реалии в сфере жилищно-коммунального хозяйства</p>	
<p>3. Анализ конфликтных ситуаций на примере ООО УК «УЮТ-Сервис». Рекомендации по предотвращению и урегулированию конфликтов в организации жилищно-коммунального хозяйства.</p>	

<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	<p>20.01.2016г.</p>
--	---------------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	к.ф.н., доцент		20.01.2016г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Канзычакова Светлана Александровна		20.01.2016г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки – 080400 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавр

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года

Форма представления работы:

**Бакалаврская работа**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2016	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
03.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	К.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 108 с., 2 рис., 57 источников, 1 прил.

Ключевые слова: жилищно-коммунальное хозяйство, конфликт, урегулирование, управляющая организация, сотрудник, собственник.

Объектом исследования является (ются)- конфликты в сфере жилищно-коммунального хозяйства.

Целью выпускной квалификационной работы является выявление способов управления конфликтами в современных управляющих организациях на примере общества с ограниченной ответственностью Управляющая компания «УЮТ-Сервис» поселка Вершина Теи Республики Хакасия и разработка рекомендаций по предотвращению и урегулированию конфликтов в организации на основе анализа теоретических и практических аспектов рассматриваемой проблемы.

В процессе исследования проводились социологические исследования.

В результате исследования были разработаны несколько рекомендаций по предотвращению и разрешению конфликтов в организации.

## **ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

1. Конфликт : столкновение разнонаправленных целей, интересов, позиций, мнений либо взглядов оппонентов, либо субъектов взаимодействия.
2. Управляющая организация : юридическое лицо, которое создано для управления и/или эксплуатации, технического и санитарного содержания многоквартирных домов на основе возмездного договора с собственниками.



## **НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ**

### **Перечень стандартов, используемых при оформлении пояснительных записок и чертежей**

1. ГОСТ Р 1.5 – 2012 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные Российской Федерации. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
2. ГОСТ 2.105 – 95 Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам.
3. ГОСТ 2.106 – 96 Единая система конструкторской документации. Текстовые документы.
4. ГОСТ 2.301 – 68 Единая система конструкторской документации. Форматы.
5. ГОСТ 2.316 – 2008 Единая система конструкторской документации. Правила нанесения на чертежах надписей, технических требований и таблиц.
6. ГОСТ 3.1102 – 2011 Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов.
7. ГОСТ 3.1105 – 2011 Единая система технологической документации. Формы и правила оформления документов общего назначения.
8. ГОСТ 7.0.5 – 2008 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка.
9. ГОСТ 7.1 – 2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание.
10. ГОСТ 7.9 – 95 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация.
11. ГОСТ 7.11 – 2004 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных языках.

12. ГОСТ 7.0.12 – 2011 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Сокращения русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати.

13. ГОСТ 7.32 – 2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчёт о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.

14. ГОСТ 8.417 – 2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.

15. ГОСТ 19.101 – 77 Единая система программной документации. Виды программ и программных документов.

16. ГОСТ 19.106 – 78 Единая система программной документации. Требования к программным документам, выполненным печатным способом.

17. ГОСТ 19.401 – 78 Единая система программной документации. Текст программы. Требования к содержанию и оформлению.

18. ГОСТ 19.402 – 78 Единая система программной документации. Описание программы.

19. ГОСТ 19.404 – 79 Единая система программной документации. Пояснительная записка.

20. ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению.

21. ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения.

## Оглавление

Введение.....	12
1 Теоретическое описание конфликтов .....	15
1.1 Сущность и понятие конфликта .....	15
1.2 Классификация конфликтов и причины их возникновения .....	18
1.3 Динамика протекания конфликтов. Стили конфликтных противоречий .	27
1.4 Подходы к разрешению конфликта .....	33
2 Специфика работы жилищно-коммунального хозяйства. Современные реалии в сфере жилищно-коммунального хозяйства.....	40
2.1 Особенности работы управляющих организаций.....	40
2.2 Проблемные аспекты работы управляющих организаций .....	46
2.3 Опыт работы управляющих организаций в Российской Федерации.....	57
3 Анализ конфликтных ситуаций на примере ООО УК «УЮТ-Сервис». Рекомендации по предотвращению и урегулированию конфликтов .....	63
3.1 Характеристика предприятия .....	63
3.2 Анализ конфликтных ситуаций.....	73
3.3 Рекомендации по предотвращению и урегулированию конфликтов в организации жилищно-коммунального хозяйства .....	81
Заключение .....	97
Список использованной литературы и источников.....	101
Приложение А .....	108

## **Введение**

Развитие любого общества представляет собой непростой процесс, в основании которого находится зарождение, развертывание и разрешение объективных противоречий. Конфликт считается обязательной частью человеческих отношений, а конфликтное взаимодействие подразумевает противоборство сторон, то есть конкретные действия, которые направлены друг против друга. Причинами таких противоборств могут быть различные проблемы: материальные ресурсы, важнейшие жизненные установки, ценности, властные полномочия, статусно-ролевые различия в социальной структуре, личностные (эмоционально-психологические) различия и так далее.

Конфликт не всегда обладает позитивным характером, однако во многих ситуациях он помогает обнаружить множество точек зрения, предоставить дополнительную информацию, помогает установить огромное число альтернатив либо проблем и так далее. Это делает процесс принятия групповых решений более действенным, а также дает возможность людям сформулировать свои мысли и, тем самым, удовлетворить собственные потребности в уважении и власти.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы определяется тем, что на сегодняшний момент конфликты в сфере жилищно-коммунального хозяйства являются наиболее болезненными для россиян. От коммунального хозяйства зависит социальное самочувствие жителей. Соответственно, очень важно в данной сфере наладить нормальный социально-психологический климат. Однако в настоящее время пока не существует достаточно эффективных методик предупреждения и разрешения конфликтов. Вышеизложенное показывает, что тема выпускной квалификационной работы, связанная с необходимостью формирования процедур предупреждения и разрешения конфликтов в производственной и непроизводственной сфере, является весьма актуальной. Рассмотрение вопросов, связанных с данной тематикой носит как теоретическую, так и практическую значимость.

Результаты могут быть использованы для управления конфликтами в организации жилищно-коммунальных хозяйств.

Проблемам управления конфликтами посвящен достаточно широкий круг литературы.

В отечественной и зарубежной психологии и социальной психологии теория конфликтов разрабатывалась в исследованиях А.Г. Большакова, М.Ю. Несмелова, Г. Гагаринской, Н.В. Гришиной, Я.А. Анцупова, А.И. Шипилова, Е.М. Бабосова, И.В. Брылиной, А.Ф. Зубкова, И.Е. Ворожейкина, А.Я. Кибанова, Д.К. Захарова, Е.Н. Ивановой, Х. Корнелиуса, Ш. Фэйра, А.Н. Леонтьева, Т.С. Сулимовой. Были использованы нормативно-правовые акты и документы внутреннего пользования общества с ограниченной ответственностью Управляющая компания «УЮТ-Сервис» (ООО УК «УЮТ-Сервис»).

Целью выпускной квалификационной работы является выявление способов управления конфликтами в современных управляющих организациях на примере общества с ограниченной ответственностью Управляющая компания «УЮТ-Сервис» поселка Вершина Теи Республики Хакасия и разработка рекомендаций по предотвращению и урегулированию конфликтов в организации на основе анализа теоретических и практических аспектов рассматриваемой проблемы.

В связи с указанной целью были поставлены следующие задачи:

1. Определить понятие, сущность, причины и виды конфликтов.
2. Рассмотреть конфликтные ситуации в сфере жилищно-коммунального хозяйства в России.
3. Проанализировать конфликтные ситуации на примере ООО УК «УЮТ-Сервис».
4. Разработать рекомендации по предотвращению и урегулированию конфликтов в организации на примере ООО УК «УЮТ-Сервис».

Объектом данной работы являются конфликты в сфере жилищно-коммунального хозяйства.

Предметом – управление процессами конфликта на примере ООО УК «УЮТ-Сервис».

Методами исследования послужили анализ литературных источников, системный подход, интервью.

Недостаточная практическая разработанность проблемы управления конфликтами в организациях ЖКХ определяют новизну данного исследования. Дальнейшее внимание к проблеме управления конфликтами в организации на примере ООО УК «УЮТ-Сервис» необходимо в целях более глубоко и обоснованного разрешения актуальных проблем тематики данного исследования.

В соответствие с целью и задачами исследования выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы и источников. В первой главе была рассмотрена сущность и понятие конфликтов, предоставлена классификация конфликтов и причины их возникновения. Вторая глава содержит анализ особенностей работы управляющих организаций, возможных причин конфликтов в сфере жилищно-коммунального хозяйства и опыта работы управляющих организаций в России. Третья глава содержит характеристику предприятия ООО УК «УЮТ-Сервис», представлен анализ конфликтов на предприятии ООО УК «УЮТ-Сервис» и приведены некоторые рекомендации по предотвращению и разрешению конфликтов. В заключении подведены итоги выпускной квалификационной работы.

## **1 Теоретическое описание конфликтов**

Цель данной главы заключается в изучении понятия конфликта, рассмотрении классификации конфликтов, в частности, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и конфликт в организации. Целью так же является изучить динамику протекания конфликтов, их стили и подходы к урегулированию конфликтных ситуаций.

### **1.1 Сущность и понятие конфликта**

Задачей параграфа является определение понятия конфликта.

Изучение вопроса конфликта в социологии, психологии, социальной психологии и других секторах научного знания имеет давние традиции.

Возникнув с первыми человеческими сообществами, конфликты выступали в роли повседневных явлений и долгое время не были темой научного изучения, но отдельные идеи о них есть в самых древних источниках, которые дошли до нас. Со временем изменялись обстоятельства жизни, модифицировались и конфликты. Другими делались их физические, экономические и социальные результаты [1. С.10-15].

Первые целостные концепции конфликта возникли на рубеже 19-20 веков, но и в предыдущие столетия лучшие умы человечества предлагали свое видение природы данного феномена, путей устранения и урегулирования конфликтов.

В зарубежной психологии среди направлений изучений конфликта в первой половине 20 века выделяются: психоаналитическое, социотропное, этологическое, теория групповой динамики, фрустрационно-агрессивное, поведенческое, социометрическое, интеракционистское.

Понятие «конфликт» можно определить таким образом.

Конфликт (от лат. «столкновение») - столкновение разнонаправленных целей, интересов, позиций, мнений либо взглядов оппонентов, либо субъектов

взаимодействия. В основе каждого конфликта лежит ситуация, которая включает или противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, или противоположные цели либо средства их достижения в этих условиях, или расхождение интересов, желаний, влечений оппонентов и тому подобное [1. С. 78].

Исследованию вопроса конфликта посвящаются работы в социологии, психологии, политических, исторических науках искусствоведении, педагогике, правоведении, социобиологии, математике, военных науках.

Анализ и оценка конфликтов подразумевают их группировку, систематизацию, деление по значимым признакам, типам и видам. Данная классификация необходима, как своего рода модель исследования предмета в ее целостности, методический аппарат различения всего спектра конфликтных проявлений [1. С. 79].

Подходы к классификации могут быть самыми различными. Так, социологи концентрируют внимание сначала на макро- либо микроуровнях конфликтов, на такие их главные типы, как социально - экономический, национально-этнический и политический. Юристы отличают внутри- и внесистемные конфликты, сферы их проявления, в том числе семейно-бытовые, культурные и социально-трудовые, а также широкое множество хозяйственных, финансовых и имущественных конфликтов, которые возникают в обстановках рыночной экономики.

Для управленческой конфликтологии преимущественен иной подход. Необходимо более отчетливо представлять, как главные компоненты конфликтов, так и многообразие методов их проявления, развертывания и урегулирования, источники и конкретные причины возникновения конфликтных ситуаций, интересы и мотивы противоборствующих сторон, движущие силы противоборства, функции конфликтов, их роль в жизнедеятельности отдельного человека, социальной группы (коллектива) и общества в целом [6. С. 27-29].



По формам проявления конфликты имеют место во всех областях общественной жизни. И.Е. Ворожейкин с соавторами выделяют социально-экономические, этнические, межнациональные, политические, идеологические, религиозные, военные, юридические, семейные, социально-бытовые и иные типы конфликтов [14. С. 47].

Функции, которые выполняют конфликты:

Положительные:

- разрядка напряженности между конфликтующими сторонами;
- приобретение новейшей информации об оппоненте;
- объединение коллектива компании при противоборстве с внешним противником;
- побуждение к переменам и развитию;
- снятие синдрома подчинения у подвластных;
- диагностика способностей оппонентов.

Отрицательные:

- огромные эмоциональные, материальные издержки на участие в конфликтной ситуации;
- увольнение работников, понижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- представление о побежденных группах, как о противниках;
- излишний интерес действием конфликтного взаимодействия во вред труду;
- после завершения конфликта – уменьшение уровня партнерства между частью работников;
- трудное возобновление деловых отношений [30. С. 37-39].

Из вышесказанного следует, что конфликт – это отношения между субъектами социального взаимодействия, которые характеризуются противоборством при наличии противоположных мотивов. Конфликты могут выполнять как положительные, так и отрицательные функции.

## **1.2 Классификация конфликтов и причины их возникновения**

На предприятиях конфликт выражается по-разному. Некоторые руководители полагают, что главной его причиной является различие в характерах. Конечно, сталкиваются люди, которым из-за отличий в характерах, мнениях, стилю поведения сложно ладить друг с другом. Но наиболее полное исследование демонстрирует, что в основании таких конфликтов лежат объективные предпосылки. Больше всего – это сражение за ограниченные средства: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и так далее. Всякий полагает, что в ресурсах имеет необходимость конкретно он, а не иной. Конфликты появляются между руководителем и подчиненным, к примеру, когда подчиненный уверен, что руководитель предъявляет к нему чрезвычайные требования, а руководитель думает, что подчиненный не хочет трудиться в полную силу [6. С. 85].

Стоит отметить некоторое количество главных причин конфликтов в организациях [5. С. 120-135].

Распределение ресурсов. Даже на наиболее больших и состоятельных предприятиях ресурсы постоянно урезаны. Нужда делить их непременно ведет к конфликтам. Сотрудники постоянно желают приобретать не меньше, а, конечно же, больше, и личные надобности всегда представляются аргументированными.

Взаимосвязь задач. Вероятность конфликтов присутствует всюду, где один человек (либо группа) находится в зависимости от другого человека (либо группы) в исполнении задачи.

Несходства в целях. Возможность этих конфликтов в организациях растет по мере роста организации, когда она разделяется на специализированные отделения.

Несходства в методах достижения целей. У руководителей и конкретных подчиненных могут быть различные мнения на методы и пути достижения

совместных целей. Пусть даже, если все желают увеличить производительность труда, сделать работу более увлекательной, о том, как именно это сделать, каждый считает по-разному. Дилемму можно урегулировать по-всякому, и каждый думает, что его усмотрение наиболее эффективное.

Неудовлетворительные коммуникации. Конфликты в организациях довольно часто объединены с неудовлетворенной коммуникацией. Неполноценное либо неправильное изложение сведений, либо недостаток нужной информации вообще считается не просто фактором, но и дисфункциональным результатом конфликта. Ужасная коммуникация мешает управлению конфликтами.

Несходство в психологических спецификах. Еще один фактор происхождения конфликтов: как уже упоминалось, не стоит называть ее главной и фундаментальной, но игнорировать роль психологических специфик невозможно. Любой сотрудник обладает определенным характером, нравом, потребностями и так далее. Каждый сотрудник необыкновенен и оригинален. Иногда психологические отличия сотрудников одного отдела настолько различны, что препятствуют исполнению общей деятельности, увеличивают возможность возникновения всех типов и видов конфликтов. В таком случае разрешено говорить о психологической несовместимости. Вот отчего на сегодняшний момент менеджеры весь огромный интерес уделяют подбору и созданию «гармоничных команд» [1. С. 218].

Рассмотрим более подробно особенности межличностных конфликтов. Личность создается и формируется в сложном процессе взаимодействия с обществом, в режиме общественных отношений, среди которых более значительными для нее считаются отношения с иными личностями, то есть межличностные отношения. В ходе взаимодействия с другими людьми, указывает Е.М. Бабосов, обнаруживаются две главные направленности – твердость, прочность ее позиций, правил, оценок, поступков, с одной стороны, и их неустойчивость – с другой [3. С. 58].

В процессе взаимодействия этих направленностей сотрудник приспосабливается к окружающей среде, к особенностям существующих в ней межличностных отношений. В разворачивании данного процесса сотрудник испытывает довольно часто как удовлетворенность от общения, чувство социального комфорта, так и фрустрацию, граничащую с негативным отношением к окружающим. Если в первом случае межличностные отношения формируются в большей степени по типу партнерства, товарищества, а часто и дружбы, то во втором значительно больше появляются условия соперничества, конфликтности, то есть появляются межличностные конфликты [3. С. 59].

Межличностные конфликты ученые оценивают, как столкновения сотрудников в процессе их взаимоотношений. Данные конфликты могут происходить в разных сферах и отраслях. Причины этих конфликтов довольно разнообразны. Как и в иных общественных конфликтах, тут можно сказать об объективно и субъективно несочетаемых, либо противоположных (несовместимых) увлечениях, потребностях, целях; ценностях, указаниях, восприятиях, оценках, суждениях, методах поведения и так далее. По мнению исследователя-конфликтолога Н.В. Гришиной основой для создания конфликта скорее всего служат объективные и субъективные факторы. К примеру, вакансия на должность руководителя подразделения может вызвать конфликт между двумя сотрудниками, если оба претендуют на эту работу. Условно объективными еще можно считать сложившиеся на момент конфликта общественные отношения между потенциальными участниками инцидента, к примеру, их статусно-ролевые позиции [11. С. 152].

Субъективные факторы в межличностном конфликте формируются на основе индивидуальных особенностей сотрудников. Эти факторы в максимальной степени определяют динамику развития и разрешения межличностного конфликта, и его последствия.

Межличностные конфликты появляются как между людьми в первый раз столкнувшимися, так и между непрерывно контактирующими

сотрудниками. И в том, и в другом случае главную роль во взаимоотношениях играет личное понимание партнера [3. С. 158].

Адекватному восприятию человека другим нередко препятствуют уже сформировавшиеся стереотипы. Они формируются тогда, когда недостаточно информации как обобщения собственного опыта и предвзятых взглядов, которые приняты в обществе либо в конкретной общественной среде [3. С. 162].

Сложившееся, возможно, ошибочное, представление другого способно основательно деформировать ход межличностного взаимодействия и содействовать появлению конфликта. Преградой на пути к нахождению гармонии между людьми, полагает Т.С. Сулимова, может стать отрицательная установка, которая сформировалась у одного оппонента по отношению к другому. Установка – желание, склонность человека функционировать конкретным способом. Это определенная направленность проявления психики и поведения человека, готовность к восприятию грядущих событий. Она складывается под влиянием мнений, взглядов, слухов об этом человеке.

В конфликтных ситуациях отрицательная установка углубляет разногласие между людьми и усложняет регулирование межличностных конфликтов [54. С. 76].

Часто основаниями для межличностных конфликтов, показывают А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов, становится заблуждение. Такое случается из-за несхожих представлений об объекте, явлении и так далее. Представления у сотрудников бывают противоположные и этот факт нужно понимать, как естественное явление, не конфликтовать, а попробовать понять друг друга. Взаимодействуя с людьми, человек оберегает первоначально свои собственные интересы. Конфликты, которые при этом случаются, являются преградами для достижения целей. И от того, насколько значимым для определенного человека представляется предмет конфликта, во многом станет зависеть его конфликтная установка – склонность и желание функционировать в конкретном конфликте

конкретным способом. Она содержит цели, ожидания и чувственную ориентацию сторон [1. С. 225-227].

В межличностном взаимодействии, отмечает Е.Н. Иванова, огромную значимость представляют индивидуальные особенности оппонентов, их самооценка, агрессивность, тип поведения и так далее. Есть такие понятия как межличностная совместимость и межличностная несовместимость. Совместимость – это обоюдное принятие оппонента по разговору и совокупной деятельности. Несовместимость предполагает собой обоюдное непризнание оппонент, которое основано на несхожести общественных установок, ценностей, взглядов, ориентиров, индивидуально-психологических данных и субъектов взаимодействия [16. С. 57].

Если конфликт появляется и разворачивается между разными группами в пределах этого коллектива (общности) либо между группами, которые представляют разные общности, то можно говорить о межгрупповом конфликте.

В свою очередь, внутригрупповые конфликты в зависимости от того, как едины или разобщены друг с другом члены этой группы в понимании значимости той либо другой цели их совместных действий, либо же в установлении методов ее достижения, разделяются на информационные и процедурные [6. С. 72].

Безусловно, все обозначенные типы конфликтов создаются на основе типологизации, при которой выясняются и отбираются для обобщения более характерные особенности, а второстепенные черты, свойства тех либо других конфликтных ситуаций и действий остаются в стороне как неважные, либо мало значительные для этого вида конфликтного поведения. На самом же деле настоящие методы и формы возникновения, развития, урегулирования конфликтов столь же разнообразны, как разнообразны различные цели, интересы, потребности, соединяющие либо разделяющие людей в их определенных действиях и оценках. Однако, довольно серьезное упрощение действительности, осуществленное путем типологизации конфликтов, не

удаляет исследователя от понимания их причин, сущности, функций и роли в жизни общества, а наоборот, приближает к этому, потому что дает возможность выделить для исследования конфликтов самое важное и существенное, без чего они просто не могут появиться.

Субъектами межгрупповых конфликтных ситуаций (в том числе в организациях) являются малые группы, организации, производственные и иного вида коллективы. Противоборство подразделений компании за выгодную заявку, конкуренция компаний за рынок сбыта имеют возможность быть примерами данных конфликтных ситуаций [1. С. 373].

Всесторонность группового (межгруппового) конфликта обусловлена тем, что человеческие сообщества, за исключением самых примитивных, работают на основе деления на разные социальные слои и группы по роду их деятельности, занятиям, экономическому, политическому статусу и тому подобное. Причины социального расхождения и противостояния в обществе необходимо находить в интересах групп и индивидов, и прежде всего в интересах по поддержанию своих доминирующих позиций либо уклонения от доминирования других [1. С. 374].

Формы проявлений межгрупповых конфликтов столь же различны, как различны цели, интересы, ценности, объединяющие разных людей в группы, как различны ситуации существования данных групп, методы их взаимодействия с иными группами и обществом в целом, как различен состав данных групп (профессиональный, этнический, возрастной, территориальный и тому подобное), и насколько различны методы их организации и функционирования. Потому и диапазон данных конфликтов практически безмерен: от семейных ссор до межгосударственных конфликтов.

Само понятие «межгрупповой конфликт» подразумевает, что конфликтная ситуация появляется во взаимодействии между разными группами и осуществляться он может по различным причинам, в разных условиях, в разных формах, с разным уровнем напряженности. В сущности, там, где имеет место межгрупповое взаимодействие, имеют возможность возникать и, как

правило, появляются межгрупповые конфликты. Но межгрупповое взаимодействие находится во всех сферах общественной жизни - экономической, социальной, политической, духовной, во всех социальных институтах и в основной массе компаний, поэтому, конфликты могут появляться везде где только можно [6. С. 72].

Разнообразие межгрупповых конфликтов ещё более обширно, чем разнообразие внутригрупповых, так как в случае межгруппового конфликта свойственные каждой группе внутригрупповые конфликты как бы наслаиваются на межгрупповые взаимодействия, обоюдно обостряя или, наоборот, смягчая друг друга, значительно осложняя тем самым общую панораму противоречий, соперничества, столкновений и тому подобное между конфликтующими группами либо компаниями. И все-таки, если из общей панорамы факторов, которые приводят к межгрупповым конфликтам, отметить важные, то их можно объединить в три главные группы:

1. объективные условия взаимодействия, которые связывают либо разделяют соц. группы;
2. внутригрупповые процессы, в том числе конфликтные, которые протекают в любой из взаимодействующих групп;
3. содержание и характер межгрупповых взаимодействий [1. С. 373-375].

Конфликт между личностью и группой так же имеет возможность происходить в организации. В основе таких конфликтов лежат конкретные изменения (попытки изменений) в группе и вне нее.

Перемены групповых норм – процесс для группы сложный и сопряжен с внутригрупповыми противоречиями и конфликтами. В случае если большая часть членов группы осознает необходимость данных перемен и одобряет их, единичные члены группы могут попасть в оппозицию и даже покинуть состав группы. Если же правила пробует поменять один человек (отдельный член группы) без согласия его деятельности иными членами, то к нему будут употреблены надлежащие санкции вплоть до исключения из группы [6. С. 68].



Само участие индивида в группе считается конфликтным. С одной стороны, человек имеет необходимость в других для осуществления своих личностных целей и интересов, а с другой – он обязан подчиняться групповым правилам и требованиям, которые не всегда подходят его личным планам и желаниям. Потому нарушение групповых норм считается более свойственным фактором внутригрупповых конфликтов. Можно отметить главные факторы, по которым участник группы нарушает групповые правила и запросы [32. С. 678]:

1. индивид умышленно нарушает групповые нормы, преследуя (защищая) свои личные цели, интересы, ценности;
2. индивид нарушает групповые нормы неумышленно либо в силу того, что еще не в полной мере изучил нормы группы (к примеру, новый член группы);
3. индивид не в состоянии по тем или иным факторам исполнить указываемые группой условия [6. С. 69].

Можно отметить целый ряд факторов, которые лежат в основе конфликта между личностью и группой:

1. противоречие ожиданий личности ожиданиям группы;
2. противоречия между личностью и группой в целях, ценностях, интересах, позициях и так далее;
3. борьба за увеличение своего статуса в группе, в том числе и за место лидера;
4. конфликт между руководящими органами и неформальной группой;
5. поиск и установление реального и мнимого виновника каких-либо неудач в работе группы [6. С. 69].

Каждый член группы как бы фиксируется на конкретном месте в групповой структуре со своей ролью, статусом и ресурсами. Желание поменять свое место в группе рождает структурные либо статусно-ролевые перемены. Такие перемены имеют возможность быть обусловлены ролевыми конфликтами, возникающие по причине несовпадения принятой членом группы роли с групповыми правилами либо ожиданиями. Чаще всего такие конфликты

появляются тогда, когда свободное место занимает новый участник группы. Приспособление и социализация постоянно чреваты конфликтами. Во-первых, запросы группы к новеньким бывают завышенными. Во-вторых, новый участник группы в большинстве случаев не в полной мере обладает всеми тонкостями внутригруппового взаимодействия.

Структурные и статусно-ролевые перемены также имеют возможность быть связаны с переменами групповых целей и видов деятельности, которые подразумевают переназначение ролей, функций, средств, прав, обязанностей, ответственности и власти [33. С. 81].

Межгрупповые конфликты предполагают столкновения отдельных групп по поводу возникновения между ними конфликтных противоречий. Эти противоречия могут быть обусловлены самыми разными факторами [6. С. 73].

В основе межгруппового взаимодействия лежат такие понятия, как «социальная идентичность» и «социальное сравнение». Эти понятия подразумевают разделение людей на своих и чужих, выделение своей группы из общей массы иных групп. Посредством сравнения и противопоставления отдельные индивиды отождествляют себя с конкретной социальной общностью и обеспечивают относительную устойчивость внутригрупповых отношений. Причисление себя к какой-либо группе рождает отрицательный образ «даже в том случае, если отсутствует истинный инцидент интересов и сколько-нибудь длительная история межгрупповых отношений» [41. С. 73].

К отличительным чертам межгруппового конфликта принадлежит то, что они содействуют укреплению внутригрупповых связей и отношений, объединению всех членов группы для борьбы с внешним врагом.

Факт сплочения перед лицом внешней угрозы часто применяют лидеры групп и больших социальных общностей для сбережения внутригруппового единства и поддержания своей личной власти. В большей степени такая политика присуща закрытым группам с авторитарной системой управления.

В открытых группах с демократическими методами управления внутригрупповой баланс в значимой мере поддерживается с помощью

множественности конфликтных ситуаций и присутствию разных методов и устройств их урегулирования. В условиях структурной гибкости неоднородные внутренние конфликты непрерывно накладываются друг на друга, предотвращая тем самым глобальный раскол группы в каком-либо одном направлении [1. С. 376].

Взаимодействие разных групп в обществе может быть выстроено по различным основаниям. Группы могут придерживаться относительного нейтралитета по отношению друг к другу; могут сотрудничать на основе разделения и дополнения функций в общей деятельности; могут вести суровую борьбу за устранение друг друга [1. С. 373].

В рыночных условиях стратегия и тактика индивидуального и группового выживания независимо подразумевают межгрупповую конкуренцию и борьбу за разные типы ресурсов. В особенности эта борьба усиливается во времена социально-политических, экономических и социокультурных перемен, когда формируются нормы, ценности, отношение к власти, собственности и моральным принципам. В такие моменты межгрупповая борьба за распределение и перераспределение ресурсов переходит в открытую войну всех против всех без правил и морали.

Таким образом, в организации имеют место быть все виды конфликтов, но такие виды конфликтов как межличностный, межгрупповой и конфликт между группой и личностью случаются чаще остальных. Поэтому, в работе они представлены более подробно.

### **1.3 Динамика протекания конфликтов. Стили конфликтных противоречий**

Организация, как и любой из ее членов развиваются, изменяются. Конфликт – это еще и один из вариантов развития, имеющий свои этапы: зарождается, формируется и исчерпывает себя, после урегулирования.

Динамика конфликта - это процедура его формирования. Каждый конфликт складывается из нескольких компонентов:

1. Предконфликтный период (скрытый);

Предконфликтная обстановка – это рост напряженности в отношениях между потенциальными субъектами конфликта, который вызван конкретными противоречиями. Но противоречия не всегда перерастают в конфликт. Лишь те противоречия, которые осознаются потенциальными субъектами конфликта как несовместимые, ведут к обострению социальной напряженности [6. С. 30].

Социальная напряженность представляет собой психологическое состояние людей и до начала конфликта носит латентный (скрытый) характер. Наиболее характерным проявлением социальной напряженности в данный период являются групповые эмоции. Определенный уровень социальной напряженности в оптимально функционирующем обществе – естественная защитная и адаптивная реакция человека. Однако превышение оптимального уровня социальной напряженности может привести к конфликтам.

Главной спецификой данной фазы считается вероятность исключить конфликт, урегулировать противоречия до конкретной конфликтной ситуации. Грамотный руководитель должен обнаружить причины, которые зарождаются на данной фазе. И донести до сотрудников присутствие предконфликтной обстановки, чтобы ликвидировать отрицательные эмоции, которые вызывают противоречия.

2. Начало (инцидент);

В случае не разрешения противоречий на первой фазе, предконфликтной, когда не ликвидированы причины нарастания конфликта, наступает развернутый конфликт. Действие конфликта становится очевидным для всех сотрудников предприятия. Создавшиеся противоречия невозможно игнорировать либо подавить.

Смена скрытой фазы конфликта на явную фазу разногласия происходит вследствие какого-либо инцидента.

Инцидент – это событие, которое способно положить начало явному противостоянию оппонентов. Но инцидент конфликта и его предлог не одно и то же. Повод – это объект, база, один из вероятных факторов конфликтной ситуации. А инцидент только формальное явление, которое развязывает сам конфликт [6. С. 31].

### 3. Развитие (эскалация);

Эскалация конфликта – это главный, более острый момент конфликта. На протяжении этой фазы противоречия сторон и всех его участников сопровождается попытками одержать перевес в противостоянии.

Данная фаза очень сложна для ведения переговоров, практически не допускает спокойные методы разрешения конфликта. Лучший способ поведения на этой фазе: не возражать чувствам сторон, стараясь взывать к логике и рационализму участников. Но не все участники готовы к ним прийти. Так как основной целью фазы делается нанесение наибольшего урона обратной стороне. Часто используются такие способы, как культивирование в организации общества врага, демонстрация силы, угрозы, и иные негативные меры, и методы поведения. Обстановка обостряется, до того момента, когда не будет достигнут установленный итог.

### 4. Завершение (разрешение);

Завершение конфликта – заключительная его фаза, когда заканчивается явный конфликт. Происходит его завершение, которое может быть самым разным, смена мнений и взглядов участников, происхождении причин, которые способствуют прекращению эскалации конфликта либо банальное истощение сторон.

Часто стороны конфликта приходят к осмыслению деструктивности конфликта, начинают исследование новейших путей урегулирования трудностей. В иных ситуациях окончание конфликта может быть вызвано и ликвидацией одного либо некоторых субъектов.

Необходимо заметить, что «завершение конфликта» и его «урегулирование» не идентичны. Конфликт может израсходовать себя по

вышеуказанным факторам, без стороннего вмешательства, а может быть разрешен с помощью управленческих способов [6. С. 32].

##### 5. Послеконфликтный период.

Послеконфликтная фаза обладает огромным значением, являясь окончательным в завершении и разрешении конфликта. Данная фаза характеризуется абсолютным спадом динамики конфликта, ликвидацией напряженности и всех вариантов разногласий. Постепенно взаимодействие сотрудников принимает нормальную окраску, возвращается к прежним доконфликтным фигурам, позитивным тенденциям. Налаживается результативное сотрудничество, возрождается обстановка доверия [6. С. 35].

При анализе межличностного взаимодействия более популярным считается дихотомическое деление всех вероятных видов взаимодействия на два противоположных вида: кооперация и конкуренция. Разные авторы обозначают данные основные виды различными понятиями. Не считая кооперации и конкуренции, говорят о согласии и конфликте, приспособлении и оппозиции, ассоциации и диссоциации и так далее. За всеми данными терминами четко заметен принцип выделения разных типов взаимодействия. В первом случае анализируются такие проявления, которые содействуют организации общей работы, считаются «положительными». Во вторую группу определяются взаимодействия, так или иначе «расшатывающие» общую работу, которые представляют собой некоторого рода преграды для нее [14. С. 108-110].

Кооперация означает координацию отдельных сил участников (регулирование, сочетание, сложение данных сил). Кооперация – нужный компонент общей работы, который порожден ее особенной природой. А.Н. Леонтьев именовал две важные черты общей работы:

1. разделение единого процесса деятельности между участниками;
2. модифицирование работы каждого, так как итог работы каждого не приводит к удовлетворению его потребности, что на общепсихологическом языке значит, что «предмет» и «мотив» работы не совпадают [33. С. 48].

В другой разновидности взаимодействия - конкуренции чаще всего анализ сконцентрирован на более броской ее форме, а конкретно на конфликте.

Д.Г. Скотт обрисовывает главные, более применимые стратегии поведения в конфликтной ситуации [42. С. 87]. Он показывает, что имеется пять главных стилей поведения при конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, игнорирование, соперничество (конкуренция). Стиль поведения в определенном конфликте обуславливается той гранью, в которой человек жаждет удовлетворить личные интересы, функционируя при этом пассивно либо активно, и интересы иной стороны, функционируя вместе либо отдельно.

В рамках стиля конкуренции, соперничества преобладают попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это совершить не интересуется соображением других, традиционно ведет себя жестко, для воздействия на других использует власть для принуждения. Такой стиль можно применять, если исход конфликта очень важен и человек делает большую ставку на разрешение появившейся трудности; владеет необходимой властью и авторитетом; ощущает, что у него нет другого выбора; обязан принять непопулярное решение и у него полно возможностей для выбора данного шага; взаимодействует с подчиненными, применяя авторитарный стиль.

Его бессмысленно применять в обстановке, когда человек не владеет необходимой властью, его точка зрения по какой-то проблеме расходится с точкой зрения более влиятельного лица.

Стиль сотрудничества стоит применять, в случае если, защищая личные интересы, человек обязан брать во внимание потребности и желания иной стороны. Этот стиль более сложен, так как он требует более длительной работы. Цель его использования - создание долгосрочного взаимовыгодного решения. Для разрешения конфликта данный стиль можно применять в таких ситуациях: если нужно отыскать общее решение, если каждый из подходов к вопросу значителен и не допускает компромиссных решений; у вас долгие,

крепкие и взаимосвязанные отношения с другой стороной; главной целью считается приобретение общего опыта работы; стороны готовы выслушать друг друга и передать суть своих интересов; нужно объединение точек зрения и укрепление личностной вовлеченности работников в труд.

Суть стиля компромисса содержится в том, что стороны стараются урегулировать расхождения при обоюдных уступках. В этом плане он отчасти походит на стиль сотрудничества, но осуществляется на более неглубоком уровне, т.к. стороны в чем-то уступают друг другу. Такой подход к разрешению конфликта можно применять в ситуациях, когда: обе стороны обладают одинаково убедительными аргументами и имеют одинаковую власть; удовлетворение желания имеет для человека не слишком большой смысл; его может устроить временное решение, т.к. нет времени для формирования иного, либо же иные подходы к решению вопроса явились безрезультатными; компромисс позволит человеку хоть что-то приобрести, чем всего лишиться.

Стиль уклонения применяется обычно, когда затрагиваемый вопрос не настолько важен, вы не защищаете свои права, не сотрудничаете ни с кем для формирования решения и не желаете растрачивать время и силы на ее разрешение. Данный стиль рекомендован также в тех ситуациях, когда одна из сторон владеет большей властью либо ощущает, что неправа, либо полагает, что нет основательных причин для продолжения контактов. Стиль уклонения можно советовать к использованию в ситуациях, когда: источник разногласий банальный и несущественен для вас по сравнению с другими более важными задачами, а поэтому вы полагаете, что не нужно растрачивать на него силы; понимаете, что не можете либо даже не желаете разрешить тему в свою пользу; у вас мало власти для разрешения проблемы желанным для вас методом; желаете выиграть время, чтобы проанализировать ситуацию и приобрести дополнительную информацию прежде чем утвердить какое-либо решение; пробовать разрешить вопрос немедленно опасно, т.к. вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только усугубить обстановку; разрешение данного вопроса может принести дополнительные проблемы.



Стиль приспособления значит, что вы работаете вместе с другой стороной, но при этом не стараетесь защищать личные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Считается, что данный стиль более действенен, когда финал дела очень значим для другой стороны и не очень важен для вас или когда вы жертвуете личными интересами в пользу иной стороны. Стиль приспособления может быть использован в следующих ситуациях: главная цель - возобновление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта; предмет конфликта не значим для вас или вас не сильно тревожит случившееся; полагаете, что лучше сберечь добрые отношения с другими людьми, чем защищать личные интересы; осознаете, что истина не на вашей стороне; ощущаете, что у вас мало власти либо шансов взять верх.

В общем, можно сказать, что любой конфликт проходит пять стадий: предконфликтная стадия, начало (инцидент), развитие (эскалация), завершение (разрешение), послеконфликтная стадия. Каждая стадия очень важна, так как у конфликта, после прохождения всех стадий, наступает завершение. Стили поведения в конфликте дают понять насколько поведение в конфликте эффективно и, изучив их, помогают действовать еще более эффективнее.

#### **1.4 Подходы к разрешению конфликта**

Как отмечают Х. Корнелиус и Ш. Фэйр, урегулирование конфликта во многом находится в зависимости от умения человека в нужное время увидеть момент перерастания разногласия, дискомфорта в конфликтную ситуацию. Конфликт предваряется более или менее очевидными сигналами – «сигналами конфликта» [29. С. 27]:

Кризис как сигнал довольно явен. Когда человек разрывает свою связь с партнером по работе или по любви, понятно, что судя по всему, мы имеем дело с неурегулированным конфликтом. Насилие также указывает на несомненное существование кризиса, одинаково, как и жестокие споры, когда люди

оскорбляют друг друга, утратив контроль над эмоциями. В ходе кризиса типичные нормы поведения утрачивают силу. Человек становится способным на крайности - в своем воображении, а периодически и на самом деле.

Состояние напряжения искажает наше восприятие другого человека и множества его поступков. Наши взаимоотношения отягощаются весом отрицательных установок и предвзятых мнений. Чувства по отношению к оппоненту существенно меняются к худшему. Сами взаимоотношения с ним становятся основой постоянного беспокойства. В обстановке напряженности недоразумение может скоро вырасти в конфликт.

Следующий сигнал конфликта – это недоразумение. Человек часто впадает в недоразумения, совершая неправильные заключения из обстановки, чаще всего из недостаточно точного формулирования мыслей либо неимения взаимопонимания. Редко заблуждение обусловлено тем, что эта обстановка сопряжена с эмоциональной напряженностью одного из ее участников. В этом случае его идеи обладают склонностью постоянно возвращаться к одному и тому же вопросу. Его понимание меняется.

Сигнал о том, что вы являетесь участником инцидента, который несет в себе зерно конфликта, обычно незначителен. Какая - то деталь имеет возможность побудить временное беспокойство либо недовольство, но спустя некоторое количество дней она часто забывается. Все же, сам инцидент, будучи неправильно воспринят, может привести к эскалации конфликта.

Дискомфорт - это подсознательное ощущение, что что-то не так, хотя сформулировать его словами сложно. Но если научиться распознавать сигналы дискомфорта и инцидентов и скоро реагировать на них, можно избежать возникновения напряжения, недоразумений и кризисов.

В общем, если говорить о разрешении конфликта, то это - ликвидация полностью либо частично причин, которые породили конфликт, или изменение целей участников конфликта.

Управление конфликтами - это целеустремленное влияние по устранению (минимизация) факторов, которые породили конфликт, либо на коррекцию поведения участников конфликта [б. С. 101].

Имеется достаточно способов управления конфликтами [б. 103].

Более полно их можно продемонстрировать в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою сферу использования:

- переговоры;
- ответные агрессивные действия, эту группу методов используют в крайних случаях, когда исчерпаны способности всех предыдущих групп.

Внутриличностные методы состоят в умении верно сформировать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не активизируя защитной реакции со стороны другого человека. Отдельные авторы предлагают применять метод «я – высказывание», то есть способ передачи другому лицу вашего взгляда к конкретному предмету, без обвинений и условий, но так, чтобы другой человек поменял свое отношение.

Данный метод помогает человеку удержать позицию, не превращая другого в своего врага. «Я – высказывание» может быть выгодно в любой ситуации, но оно наиболее действенно, когда человек рассержен, раздражен, недоволен. Стоит сразу сказать, что использование этого метода требует практики и навыков, но это бывает оправданным в будущем. «Я – высказывание» выстроено так, чтобы позволить личности сказать свое мнение о создавшейся ситуации, выразить свои пожелания. Оно в особенности полезно, когда человек хочет передать что-то другому, но не хочет, чтобы другой принял это отрицательно и перешел бы в атаку.

Метод «Я – высказывание» состоит из:

Событие. Сложившаяся ситуация с учетом используемого способа вызывает краткого объективного описания без применения субъективных и эмоционально окрашенных выражений. Можно начать фразу так: «Когда на меня кричат...», «Когда на моем столе разбрасывают мои вещи...», «Когда мне не говорят, что я был вызван к начальнику...».

Реакция индивида. Точное высказывание, почему вас нервируют именно данные поступки людей, помогает им понять вас, когда вы говорите от «я», не атакуя их. Но такая реакция может подтолкнуть людей на изменение своего поведения. Реакция может быть эмоциональной: «Я обижен на вас...», «Я буду полагать, что меня вы не понимаете...», «Я решаю все делать сам...».

Предпочитаемый финал действия. Когда индивид говорит о своих желаниях об исходе конфликта, лучше рекомендовать некоторое количество вариантов. Верно составленное «я – высказывание», в котором пожелания индивида не сводятся к тому, чтобы партнер совершил только выгодное для него, предполагает вероятность открытия новых вариантов решений.

Структурные методы, то есть способы влияния в большей степени на организационные конфликты, которые возникают из-за неверного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и так далее. К данным способам принадлежат:

Разъяснение требований к работе считается одним из действенных способов управления и избегания конфликтов. Каждый специалист должен ясно представлять, какие результаты от него требуются, в чем заключаются его функции, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Способ применяется в виде формирования определенных должностных инструкций, распределения прав и ответственности по уровням управления.

Координационные механизмы предполагают применение структурных подразделений в компании, которые в случае надобности могут вторгнуться и разрешить спорные вопросы.

Метод «общеорганизационные цели», подразумевает разработку либо уточнение общеорганизационных целей с тем, чтобы усилия всех работников были объединены и направлены на их достижение.

Применение системы вознаграждений. Стимулирование может быть применено как способ управления конфликтной ситуацией, при грамотном оказании воздействия на поведение людей можно исключить конфликты.

Главное, чтобы система вознаграждения не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц либо групп.

Межличностные методы. При формировании конфликтной ситуации либо начале развертывания самого конфликта его участникам нужно избрать форму, стиль своего последующего поведения с тем, чтобы это в меньшей степени сказалось на их интересах.

При выборе действенного стиля урегулирования конфликта ключевыми считаются два аспекта: власть одного человека по отношению к другому и то, что данная личность из себя представляет. Соотношение этих факторов ориентирует выбрать более действенный с точки зрения «выигрыша» в конфликте способ поведения.

Главным считается способность помнить о своих интересах в конфликтной ситуации. Если «победа» в конфликте имеет не такую большую значимость по сравнению с силой отрицательных эмоций в конфликтной ситуации, можно уйти от участия в конфликте.

Нужно установить истинные проблемы и интересы обеих сторон конфликтной ситуации. Источником к решению проблемы считается установление истинных интересов сторон по главным установкам [42. С. 79]:

1. скрытые желания и интересы сторон;
2. что нужно для удовлетворения данных скрытых желаний и интересов.

Имеется два способа извлечения данных сведений. Первый заключается в их открытом обсуждении. Второй подразумевает применение интуиции для того, чтобы увидеть скрытый смысл совершающегося.

Умение предсказывать действие другого человека может помочь предвидеть вероятные варианты его действий в конфликтной ситуации. Человек, который владеет набором стилей поведения в конфликте, располагает более проявленным превосходством, которое позволяет приспособиться к ситуации и отыскать лучший способ ее решения [42. С. 98].

Д.Г. Скотт обрисовывает рационально - интуитивную модель овладения конфликтной ситуацией. С самого начала данный способ вовлекает в работу

сознание и интуицию при совершении выбора образа действия в конфликтной ситуации. Данный подход базируется на оценке обстоятельств, характеров людей, которые вовлечены в конфликт, а также личных целей, интересов. В основательные конфликты втянуты чувства людей. Из этого следует, что одним из первых шагов к урегулированию конфликта считается сдерживание рождаемых им негативных эмоций - собственных и эмоций других участников [42. С. 103].

После подавления эмоций возникает вероятность применения разума либо интуиции для того, чтобы сформулировать возможные решения, применимые для всех причастных сторон.

Хелена Корнелиус и Шошана Фэйр предоставляют такие приемы разрешения конфликтной ситуации [29. С. 52-55]:

- в разрешении проблемы принимать во внимание потребности каждого;
- творческий подход к разрешению проблемы: обратить проблему в возможность открыть для себя и для других что-то новое;
- эмпатия: манеры общения, которые ведут к сближению. Выслушайте мнение оппонента. Дайте ему возможность высказаться;
- наилучшее самоутверждение: атаковать проблему, а не личность. Выразите свое мнение так, чтобы вас услышали;
- общая власть: как нейтрализовать борьбу за власть. Как достигнуть «совместной власти»;
- как распоряжаться эмоциями: страх, гнев, обида, разочарование могут стать стимулом позитивных перемен;
- подготовленность к решению конфликта: уметь распознавать личные установки, которые мешают объективному взгляду на вещи;
- выработка альтернатив: их совместный творческий поиск;
- способность к ведению переговоров: действенное планирование и варианты стратегии для достижения согласия;
- иметь навык увидеть проблему в широком контексте и в долговременной перспективе.

Как отмечает Н.В. Гришина, в действенном урегулировании социальных конфликтов решающая роль отводится такой универсальной причине, как важность сохранения социального как целого [11. С. 187]. В разрешении конфликтов большая значимость обязана отводиться разработке и введению надлежащего законодательства. Фактически в области трудовых отношений, и в сфере других общественных отношений речь идет и о поиске таких институциональных механизмов, которые давали бы вероятность легитимизации конфликта и в то же время содействовали выработке соглашения за счет снабжения некоторого баланса - механизма «сдержек» и противовесов.

Понятие «управление конфликтами» предполагает процесс контроля конфликта самими участниками или внешними силами.

Под «урегулированием конфликта» подразумевается влияние на конфликт, а также его выборочное либо временное решение. В этом смысле разрешение описывается как итог организованного эффективного побуждения (или принуждения) одного из соперников к тому или иному виду поступков, которое выгодно другой стороне или посреднику.

«Завершение конфликта» традиционно значит его любое прекращение, не обязательно подразумевающее разрешения.

Но важным считается понятие «разрешение конфликта», которое подразумевается, как устранение или минимизация вопросов, которые разделяют стороны; традиционно исполняется посредством поиска компромисса, достижение согласия и так далее.

В данной главе речь шла о теории конфликта. Даже обычному человеку необходимо знать теорию конфликта. Потому что конфликт – это обязательное взаимодействие в обществе. С его помощью люди находят решения множества проблем. Без теоретического обоснования невозможно найти причины конфликтов, его стадии, а также пути выхода из конфликтной ситуации.

## **2 Специфика работы жилищно-коммунального хозяйства. Современные реалии в сфере жилищно-коммунального хозяйства**

В данной главе речь пойдет об особенностях работы жилищно-коммунального хозяйства в России, о специфике работы управляющих организаций, проблемах, с которыми сталкиваются управляющие организации в своей работе, о примерных конфликтах, которые случаются между управляющими организациями и жильцами домов в России. А также будет рассмотрен опыт успешной работы управляющих организаций, в частности в Республике Хакасия.

### **2.1 Особенности работы управляющих организаций**

Управляющая организация — юридическое лицо, которое создано для управления и/либо эксплуатации, технического и санитарного содержания многоквартирных домов на основе возмездного договора с собственниками. В быту часто ошибочно используется термин «управляющая компания», хотя по российскому законодательству так называют компанию по управлению инвестициями.

Целью деятельности управляющей организации считается поддержание нормального технического состояния общего имущества многоквартирных жилых домов (МКД) и их составных частей, а также обеспечение возможности применения общего имущества по его предназначению [17. С. 1].

Согласно положениям Жилищного Кодекса РФ, управляющая организация считается одной из возможных форм управления МКД наряду с товариществом собственников жилья и непосредственным управлением [23].

С организационной точки зрения, управляющая организация считается посредником среди множества собственников МКД и лицами, оказывающими услуги по его содержанию и обслуживанию, в том числе предоставляющих



коммунальные услуги. Основными функциями управляющей организации являются:

- формирование единого заказчика перед поставщиками и подрядчиками, который действует в качестве консолидированного представителя всех собственников;

- формирование единого исполнителя перед собственниками дома, который действует в качестве консолидированного представителя всех лиц, которые оказывают коммунальные услуги [12. С. 82].

В данном аспекте создание управляющей организации обусловлено сложностью заключения и исполнения множества договоров каждым собственником с каждым поставщиком и подрядчиком.

С экономической точки зрения, управляющая организация исполняет аккумуляцию денежных средств собственников многоквартирного жилого дома, направляемых на расчёты с поставщиками, содержание и ремонт, а также осуществляет управление денежными потоками. Важной функцией управляющей организации является учёт, контроль и расчёты с поставщиками и подрядчиками, включая поставщиков коммунальных ресурсов [2. С. 99].

С технической точки зрения, управляющая организация осуществляет деятельность в области обслуживания общего имущества, планирования и осуществления мероприятий эксплуатации и ремонта. Управляющая организация совершает сбор данных об обслуживаемом объекте, в том числе производит учёт износа, амортизации и накопление имущественных и технических фондов, совершает хранение и актуализацию технической документации на объект недвижимости, выполняет функции заказчика строительного контроля в ходе капитального и текущего ремонта, совершает аварийно-восстановительный ремонт, считается заказчиком мер анализа технического состояния, поддерживает техническое состояние объекта на уровне, который предусмотрен планом с учётом износа. [4. С. 3].

Судебная практика признаёт управляющую организацию первым подрядчиком, который состоит в договорных отношениях с собственниками

как с потребителями, а все остальные компании, которые поставляют услуги, товары, работы — субподрядчиками управляющей организации [4. С. 4].

В России жилая недвижимость управляется товариществами собственников жилья, территориальным общественным самоуправлением, управляющими организациями, непосредственным управлением и прочее. Какую форму управления выбирать решает собственник, либо общее собрание жильцов дома.

В Российской Федерации управление жилищно-коммунальным хозяйством (ЖКХ) дома имеет возможность быть доверено Управляющей организации (УК), Товариществам собственников жилья (ТСЖ) и другим [23]. Можно управлять самим без посредников. При этом услуги жилищно-коммунального хозяйства оплачиваются напрямую ресурсным организациям. Данный метод оплаты называется – непосредственное управление. Но доступен он не всем, а лишь тем жильцам, у кого число квартир в доме не превышает 30. В данных домах жители правда имеют возможность не тратиться на УК. Когда мы говорим, что домом нужно управлять, то мы имеем в виду работу, которая позволяет хотя бы сохранять дом в нормальном состоянии, не говоря уже о том, что она обязана его улучшать. Управляющие организации обязаны увеличивать энергоэффективность. К примеру, менять двери, окна, и совершать замену нужных компонентов, которые не должны допускать утечек. Если брать нормативную документацию УК, то можно рассмотреть минимум 20 пунктов, что они обязаны совершать. Они обязаны совершать постоянные осмотры разных сооружений, зданий, инженерных коммуникаций, инженерных конструкций, устранять утечки и воровство, а также договариваться с ресурсоснабжающими компаниями [39. С. 140].

В чем разница между УК, ТСЖ и непосредственным управлением? ТСЖ – это структура, которая создается собственниками дома, которая выступает заказчиком услуг. В ТСЖ имеется управляющий, который обязан знать экономику и технологию управления домом. Потому, бабушка, которая всю жизнь прожила в доме, не в состоянии качественно совершать управление

домом, т.к. эта работа обязана быть высоко профессиональной. В связи с этим управление доверяют ТСЖ, УК и прочее. Заметим, что ТСЖ может нанимать УК. При этом она считается ответственным заказчиком. На практике в России периодически случаются обстановки, когда УК «приходят» сами, как будто бы собственники ее приглашали, т.к., конкуренции на данном рынке УК почти нет, жильцы не имеют возможности сменить «пришедшую» УК. Для того, чтобы поменять УК, нужно провести собрание, что довольно трудно. Заметим, что за десять дней до собрания, собственнику обязано быть выслано уведомление заказным письмом, или вручено под роспись. На нынешний момент имеется очно-заочная форма голосования. Заочная форма подразумевает отсутствие собственника на собрании. В соответствии с действующим законодательством, если на собрание подошло малое число собственников и проголосовало «за», то они вправе обратиться в УК, если суммарно их квадратные метры в доме имеют 10% от общей площади дома. При этом собственники избирают управляющую организацию, которая в будущем сама производит общее собрание всего дома и «ищет» собственников, которые не живут в доме, но имеют квартиру. На практике управляющая организация желает обеспечивать большой, новый, МКД дом с обеспеченными жителями, а не старый аварийный дом [39. С. 141].

В домах, где нет ТСЖ, по закону обязан быть утвержден совет дома, влияющий на оперативные решения, подписывающий договоры с УК, или ресурсоснабжающими компаниями. Если говорить о домах, где случается «непосредственное управление», то собственники не тратятся на услуги управляющей организации. Минус заключается в том, что для того, чтобы принять каждое заключение, даже самое простое, надо собирать собрание. Также нужно самостоятельно бороться с ресурсниками. К примеру, если тепловики, электрики начислили странную сумму, и в графе «общедомовые нужды» записали 1000 рублей, то любой житель остается один на один с данной ресурсной компанией и разбирается. А ресурсная компания считается главной и владеет большим юридическим штатом, потому, разбираться с ней – не нелегкий вопрос. Так как мы говорим про непосредственное управление, то

хотелось бы привести в пример Астраханскую область, где этот метод управления избрали множество жильцов и на нынешний момент остаются с положительными эмоциями. Вероятно, это связано с малоэтажностью данного населенного пункта, в котором сохранились старинные постройки, и во множестве домах проживают мало семей, а не десятки, а то и сотни [39. С. 142].

Нужно сказать об отношениях между собственниками и УК при непосредственном управлении. УК должна один раз в год отчитываться перед собственниками жилья. Между ними заключается договор, где все прописывается согласно Гражданскому Кодексу Российской Федерации. В ГК прописано, что собственник сам назначает, как будет действовать УК. И чтобы каждый раз не ссориться с управляющей организацией, жителям нужно сначала подписать качественный договор. Договор, в котором подробно сказано все, начиная от планирования дел, то есть какие дела будут совершаться в следующем году, как они будут оплачиваться, как работы будут оценены. Нередко бывает так, что средства списываются автоматически. Если люди подписали качественный договор, то они имеют право оплачивать услуги только после их приемки, и подписания акта приемки-сдачи дел. Министерством строительства и ЖКХ России разработан типовой договор, которым могут пользоваться все жители. В нем прописано, как управляющая организация обязана отчитываться перед собственниками, какие материалы должна доставлять [39. С. 143.].

Необходимо рассказать о типовом договоре. На общем собрании жильцов обязана быть принята общая форма договора. То есть один дом – один типовой договор. С 2015 года пока что еще действуют старые нормы, и на нынешний момент возможно подписание договора, не являющийся единым для всех жильцов дома. Но скоро станет по закону запрещено подписываться разные договора, то есть когда одна половина собственников подписывается один договор, а другая иной. Исключают ситуации, когда одна половина дома взаимодействует с управляющей организацией на одних условиях, а другая на иных [15. С. 537].

На 2015 год в строку «общедомовые расходы» жильцам записывают разные издержки, в том числе за утечку воды, «магниты» соседей. С нынешнего года все управляющие организации, товарищества собственников жилья, обязаны будут начислять издержки по нормативам. Если на освещение подъездов надо конкретное число электричества, то именно его и будут оплачивать жильцы. Если на общедомовое обслуживание нужно конкретное число горячей либо холодной воды, то именно его и будут оплачивать, а не то, что управление УК, ТСЖ и другие, распределили на всех жильцов.

Согласно Жилищному кодексу с 2015 года управляющая организация должна иметь лицензию на деятельность. Ее цена – 6000 рублей. Лицензирование управляющих организаций РФ введено с 1 мая 2015 года. Главная цель – совершение контроля деятельности за управляющими организациями, а также ликвидировать с рынка некачественные управляющие организации. Ужесточились требования к высшему руководству УК. Сейчас по закону, директор управляющей организации обязан сдать экзамены на знание: жилищный кодекс, гражданский кодекс, трудовой кодекс и получить квалифицированный аттестат руководителя. Еще начальник не должен иметь судимостей по-экономически не погашенным статьям.

Деятельность УК с 2015 года еще интенсивнее регулируется государством. К примеру, по закону утверждено, что если на управляющую организацию заводятся два-три уголовных дела по какому-то МКД, то она не в праве обслуживать данный МКД. А если таких МКД собирается почти пятнадцать, то УК лишают лицензии [17. С. 3].

Итак, управляющая организация – это структура, посредник, между жильцами домов, которые они обслуживают и организациями, которые оказывают услуги по его содержанию и обслуживанию, в том числе предоставляющих коммунальные услуги. Цель работы управляющих организаций – сохранение привычного технического состояния совокупного имущества многоквартирных жилых домов. От жителей зависит кто будет

управлять их домом, товарищество собственников жилья или управляющая организация.

## **2.2 Проблемные аспекты работы управляющих организаций**

Мы сталкиваемся с проблемами, которые связаны с качеством услуг, которые предоставляет ЖКХ. Тогда с какими же проблемами сталкиваются УК? Естественно, главными считаются вопросы оплаты. В основном, причина в невозможности расплатиться с ресурсоснабжающими компаниями. На практике складывается ситуация, что на конец месяца не все жильцы оплачивают коммунальные услуги, а, к примеру, лишь 80%. УК обязана совершать эту недоплату за счет каких-то денег. Однако где их найти? Как правило берут из статьи «на содержание дома», которая составляет почти 1/3 от всех платежей, перенаправляя эти деньги на погашение задолженности. Управляющая организация сталкивается с ситуацией, когда на текущий ремонт и содержание МКД остается меньше денег, и справиться с работами становится нелегко. Если говорить про сборы на коммунальные услуги, то почти нигде в мире нет 100% сборов. В РФ ежемесячно УК недополучают от жильцов от 2% до 20% платежей. Имеются регионы, где недоплата достигает сорока процентов. Интересно, что УК справляются и с такими ситуациями. А во Франции, если не собрано от 2% до 3% платежей, управляющая организация может находиться в предбанкротном состоянии. Организация вынуждена уменьшать качество услуг. Если уменьшается качество услуг, то жильцы просто меняют организацию. Сменить УК довольно несложно, потому что во Франции огромная конкуренция на рынке управляющих организаций. Заметим, что в РФ об уровне недоплаты в 2-3% можно только мечтать [18. С. 162].

Как жильцам погасить услуги ЖКХ, чтобы в целом по дому не имелось недостачи? Воспользоваться адресными субсидиями, которые предоставляет страна для малообеспеченных жителей. Адресные субсидии помогают понизить уровень недостачи. К сожалению, не все жильцы МКД пользуются помощью

государства, когда нечем платить за услуги. Пенсионерам и малоимущим жителям нужно получать субсидии, чтобы не задерживать оплату коммунальных платежей по общедомовым приборам учета. Имеется частичное и стопроцентное субсидирование. Если имеются долги, то вначале их нужно погасить, а после подавать документы на субсидии. Если между неплательщиком и управляющей организацией, ТСЖ либо ресурсоснабжающей компанией заключено соглашение, где собственник должен погасить платежи в течении конкретного времени, адресные субсидии предоставляться могут. В РФ почти 12% домохозяйств получают адресные субсидии. Выдаются они в денежном эквиваленте [10. С. 56].

Состояние ЖКХ постоянно считалось предметом особенного внимания со стороны региональных органов власти местного самоуправления. Обычно к организациям этой отрасли предъявлялись запросы по качеству и цене жилищно-коммунальных услуг. Реформы российской экономики 90-х годов XX века привели к повышению затрат домашних хозяйств на оплату жилищно-коммунальных услуг (ЖКУ), однако при этом их качество оставляло желать лучшего [7. С. 53].

Организации жилищно-коммунального хозяйства – муниципальные управляющие организации, в соответствии с ч.2 ст. 50 ГК РФ [27], считающиеся коммерческими компаниями, которые преследуют извлечение дохода в качестве главной цели своей деятельности, поэтому, их деятельность обязана приносить доход. Согласно ч. 1 ст. 42 БК РФ [25] доля заработка, которая остается после уплаты налогов и обязательных платежей, подлежит зачислению в доходы бюджет соответствующего муниципального образования.

При этом покрытие затрат УК ЖКХ извлекало из бюджетов муниципальных образований большие средства: в 2013 году – 831 млн руб. (6,7% расходов бюджета), в 2014 году – 1089 млн руб. (7,4%), 2015 – 1116 млн руб. (9,0%). Эта информация говорит о незначительном, но устойчивом повышении этих расходов как в абсолютных, так и в относительных цифрах [28. С. 3].

Таким образом, вместо того, чтоб давать заработок, муниципальная собственность требует больших затрат на покрытие убытков. Рассмотрим причины, которые сложились в данной ситуации [57. С. 56-58].

Во-первых, отношение местных администраций к сектору ЖКХ как к инструменту для решения социальных проблем. Но предоставление дешевых жилищно-коммунальных услуг ниже их себестоимости приводит к их расточительному применению, а только потом – к позитивному социальному эффекту. Притом, что позитивный эффект – экономия домашних хозяйств – достигается самым дорогим методом.

Недостача средств в местных бюджетах для предоставления дешевых услуг компенсируется недофинансированием УК ЖКХ на покрытие затрат. В итоге появляется такая проблема – нарастание задолженности УК ЖКХ в результате недофинансирования из муниципальных бюджетов затрат на покрытие расходов, которые образовались из-за установления низких тарифов на ЖКУ, расчет тарифов по заведомо заниженной себестоимости услуги.

Так, к примеру, по состоянию на 1 января 2016 года задолженность УК ЖКХ считается в более трехсот млрд руб., при которой 53% заработков идет на обслуживание долгов. Присутствие большой кредиторской задолженности компаний перед поставщиками является причиной появления третьей проблемы – неэффективного управления в самих управляющих организациях [9. С. 398].

Какие бы не предпринимались мероприятия, которые направлены на оптимизацию расходов, усиление контроля качества услуг и т.д., каждый достигнутый позитивный эффект разбивается о миллионные расходы, которые возникают в результате решений, принятыми органами местного самоуправления. В итоге, нет средств на оплату потребленных энергоресурсов, выплату зарплаты сотрудникам бюджетных компаний и минимальные текущие затраты. На капитальные вложения направляется минимум средств, и как следствие – появление четвертой проблемы: высочайшей цены жилищно-коммунальных услуг при их низком качестве.



В более проблемных регионах происходят митинги протеста с резкой критикой положения дел в сфере ЖКХ. Высочайший процент износа жилого фонда, инфраструктуры ЖКХ требуют вспомогательных затрат на их текущее содержание, что естественным образом повышает себестоимость ЖКУ без улучшения качества. Итог – отрицательный социальный эффект и как следствие – стремление местных администраций разрешить социальную проблему, вмешиваясь в экономическую деятельность управляющих организаций.

Таким образом, круг замкнулся. Для того, чтобы выйти из круга, нужно проанализировать два подхода к решению выдвинутой проблемы [56. С. 249].

Первый подход – частные инвестиции в ЖКХ. Это позволит погасить долги, которые имеются, совершить модернизацию производственного комплекса, тем самым понизить реальную цену ЖКУ. Однако в кругу этого подхода понадобятся большие средства, которых нет в бюджетах, однако имеются в бизнесе. Но для бизнеса главный момент – рентабельность вложений. Потому, вложить средства в жилищно-коммунальное хозяйство и позволить местным администрациям далее вмешиваться в экономическую деятельность компаний – наверное, не смогут устроить инвестора. Передача инвестору компаний жилищно-коммунальных хозяйств на долгое управление свидетельствует о наличии значительных финансовых проблем у местной администрации. К примеру, нужно думать: если для компании условием получения кредита считается передача на время заимствований в управление банку контрольного пакета акций, то фактически это говорит о том, что сменился владелец данной компании.

Второй подход подразумевает разрешение проблем не за счет привлечения заемных средств, а путем перераспределения финансовых потоков на субрегиональной ступени.

Вышеописанный комплекс затруднений – итог вмешательства органов местного самоуправления муниципальных образований. Значит, и итог может быть не как вливание в жилищно-коммунальное хозяйство вспомогательных

средств, а как изменение бюджетной политики муниципальных образований. Законный метод влияния на бюджетную политику муниципальных образований – изготовление на субрегиональном уровне системы межбюджетных отношений, которая стимулирует органы местного самоуправления к увеличению действенности работы управляющих организаций.

Толчком к построению стимулирующей системы межбюджетных отношений стало принятие федеральных законов №122 [21] и №131 [22]. Во-первых, в согласовании с новым законодательством предоставление жилищных субсидий малообеспеченным гражданам совершается органами местного самоуправления за счет региона Федерации. Это новшество стимулирует органы местного самоуправления к установлению тарифов на оплату жилищно-коммунальных услуг на уровне 100% экономически обоснованной себестоимости данных услуг.

Увеличение цены жилищно-коммунальных услуг приведет к повышению затрат домашних хозяйств на оплату этих услуг, в итоге, большая часть граждан получит право на получение жилищных субсидий, которые платятся за счет бюджета субъекта. При этом увеличение цены на жилищно-коммунальные услуги понизит объем выпадающих доходов управляющих организаций, уменьшит затраты бюджетов муниципальных образований на покрытие их затрат. Но раньше затраты на жилищные субсидии и покрытие убытков управляющих организаций совершалось за счет собственных доходов бюджета муниципалитета, а в согласовании с новейшей системой затраты на предоставление жилищных субсидий финансируются за счет субвенций из субъектного бюджета.

Во-вторых, в согласовании со ст. 60 и 61 закона №131 БК РФ [22] дотации муниципальным образованиям из региональных фондов финансовой поддержки предусматриваются только на выравнивание степени бюджетной обеспеченности, причем в согласовании с ч. 3 ст. 138 БК РФ [15] степень бюджетной обеспеченности определяется без учета поступлений по неналоговым заработкам. Соответственно, чем выше в структуре заработков

бюджета муниципального образования часть неналоговых заработков, тем больше финансовой поддержки оно получит из вышестоящего бюджета. Такая закономерность совершена в методе, который используется при расчете уровня бюджетной обеспеченности.

В-третьих, повышение стоимости на ЖКУ приведет к повышению затрат на оплату бюджетным учреждениям потребляемых ЖКУ.

Компенсационная методика – дотация на обеспечение сбалансированности, доля которой распределяется между муниципальными районами исходя из удельного веса затрат на выплату зарплаты сотрудникам бюджетных учреждений. В итоге, чем выше удельный вес, тем больше дотации получит муниципальное образование.

Единственным методом преодоления кризиса считается изменение системы финансирования, то есть переход от бюджетного дотирования к оплате в полном объеме жилищно-коммунальных услуг потребителями при условии обеспечения социальной защиты малообеспеченных семей и экономического стимулирования совершенствование качества обслуживания.

Главными целями работы управляющих организаций считаются [18. С. 162]:

- Обеспечение условий проживания, которые отвечают стандартам качества.

- Понижение затрат производителей услуг и соответственно тарифов при поддержании стандартов качества предлагаемых услуг.

- Смягчение для жителей процесса реформирования системы оплаты жилья и коммунальных услуг при переходе отрасли на режим безубыточного финансирования.

Главными методами достижения этих целей считаются [20. С. 75]:

- Улучшение системы управления, эксплуатации и контроля в жилищно-коммунальном хозяйстве.

- Переход на договорные отношения, развитие конкурентной среды, предоставление потребителям вероятности влиять на размер и качество

потребляемых услуг, предпочтительнее конкурсный отбор компаний, осуществляющих управление жилищным фондом и его обслуживание, обеспечивающих коммунальные компании материалами, оборудованием и выполняющих проектно-строительную деятельность.

- Улучшение системы оплаты жилья и коммунальных услуг, в том числе установление увеличенных тарифов на сверхнормативную площадь жилья и сверхнормативное потребление коммунальных услуг, и еще дифференциация оплаты в зависимости от качества и местоположения жилья.

- Улучшение системы социальной защиты жителей: упорядочение имеющейся системы льгот, усиление адресной направленности выделяемых на эти цели средств.

Так же одной главной спецификой рождения управляющих организаций считается формирование конкуренции в данной системе, то есть системы управления и обслуживания жилищной сферы, и это позволит собственникам жилья и объектов коммунального назначения выбирать ту компанию, которая готова обеспечить нужную степень качества работ услуг по более низкой стоимости. Развитие конкурентной среды в ЖК сфере осуществляется в целях создания условий для преодоления отрицательных итогов монопольного либо доминирующего положения компаний жилищно-коммунальных хозяйств с помощью:

- Создания органами местного самоуправления и муниципального заказа на обслуживание и формирование объектов ЖК назначения.

- Организации системы расчетов за производственные и потребленные жилищно-коммунальные услуги на основе договоров, а также применение экономических санкций за нарушение договорных обязательств.

- Привлечение на равноправной основе компаний разных форм собственности для оказания жилищно-коммунальных услуг.

Нужной предпосылкой развития конкурентной среды считается демонополизация жилищно-коммунального хозяйства. К сферам деятельности, в которых вероятно формирование конкурентной среды, относятся [31. С. 182]:

- Управление и обслуживание жилищного фонда и объектов коммунального хозяйства.

- Привлечение компаний, которые используют альтернативные формы предоставления ЖКУ, в том числе автономные системы жизнеобеспечения, которые не связаны с сетевой инфраструктурой объекты.

- Выполнение отдельной деятельности по обслуживанию объектов ЖКХ.

- Проектно-изыскательная и строительная деятельность по формированию объектов коммунального назначения.

Органам местного самоуправления имеет смысл ускорить процесс разгосударствления компаний жилищно-коммунальных хозяйств, которые функционируют в данной сфере, гарантировать реальное равноправие хозяйствующих субъектов разных организационно-правовых форм и заключение надлежащих договоров на конкурсной основе.

Для улучшения деятельности УК ЖКХ нужно совершенствование системы договорных отношений, которое обусловлено возникновением в данной сфере хозяйствующих субъектов разных организационно-правовых форм.

Появление новых видов собственников обуславливается потребностями в других формах и способах инвестирования развития объектов жилищно-коммунального назначения в условиях ограниченности бюджетных средств. При этом вместе с диалогом «заказчик-подрядчик» создаются сложнейшие многосторонние взаимоотношения, участниками которых считаются [13. С. 58]:

- инвестиционные, строительные и эксплуатационные организационные компании разных форм собственности, осуществляющие финансирование, строительство, содержание объектов жилищно-коммунального хозяйства и управления ими;

- потребители услуг – владельцы, наниматели и арендаторы жилых помещений ТСЖ, иные компании.

При разрешении данных вопросов особое внимание стоит обратить на проведение регионами РФ, органами местного самоуправления нужных преобразований в сфере управления, финансирования и ценообразования, которые направлены на обеспечение более действенного функционирования жилищно-коммунального хозяйства; созданию структур, которые представляют интересы всех собственников жилья и которые защищают права потребителей жилищно-коммунальных услуг; введению договорных отношений на всех этапах производства и оказания жилищно-коммунальных услуг, включая собственника-домовладельца, производителя услуг и их потребителя; завершению хода передачи в муниципальную собственность ведомственных объектов ЖКХ.

В основе деятельности УК ЖКХ могут быть положены рациональное разделение функций и организаций взаимоотношений среди собственников-домовладельцев, УК, подрядными компаниями разных форм собственности, которые осуществляют обслуживание жилищного фонда и объектов инженерной инфраструктуры, и органом, который уполномочен совершать государственный контроль за предоставлением жителям ЖКУ нужного качества, за применением и сохранностью жилищного фонда независимо от его принадлежности.

При выборе варианта управления имеет смысл руководствоваться методом предоставления собственнику-домовладельцу права решать, кто будет обслуживать присущую ему недвижимость и управлять ею.

Органам местного самоуправления, как и собственникам объектов ЖКХ, следует добиваться создания на территории муниципального образования единой социальной и финансовой политики в сфере ЖКХ. Подрядные жилищные и коммунальные компании несут ответственность за соблюдение нормативно-технических запросов к содержанию и применению жилья и объектов коммунального назначения, за действенное применение ограниченных финансовых ресурсов при качественном и надежном

обслуживании потребителей, обеспечении сохранности жилищного фонда и объектов коммунального хозяйства.

Компании, которые специализируются в сфере управления кроме всего делают рациональное распределение финансовых ресурсов среди производителей тех либо других жилищно-коммунальных услуг. Собственник-домовладелец имеет возможность выполнять эти функции сам или нанять специализированную управляющую организацию, которая может быть муниципальной (служба заказчика) либо сторонней управляющей организацией, в том числе и частной. УК по поручению собственника имеет возможность исполнять сбор платежей, заключение договоров с подрядными компаниями и контроль за их исполнением, и еще заключение договоров найма.

Система договорных отношений содержит в себе [36. С. 87]:

- договор между собственником объектов ЖК назначения и хозяйствующими субъектами, который заключается, так же, на конкурентной основе;
- договор между собственником жилищного фонда и нанимателем жилищного помещения;
- договор между компаниями, которые предоставляют коммунальные услуги, и потребителями данных услуг.

Довольно часто встречаются конфликтные споры в области взаимоотношений жителей с разными компаниями в сфере жилищно-коммунального хозяйства.

Отметим главные факторы споров и конфликтных ситуаций в сфере управления МКД [35. С. 103-104]:

- существенные различия в понимании собственниками помещений вопросов управления многоквартирными домами и реализации своих обязанностей и прав по управлению многоквартирными домами при увеличении числа собственников помещений в многоквартирном доме;

- несовершенство и нестабильность функционирующего законодательства, регулирующего проблемы предоставления коммунальных услуги и управления многоквартирными домами;

- конкурентная борьба на рынке предоставления ЖКУ;

- отсутствие наличия баланса интересов между собственниками помещений многоквартирного дома и УК;

- конфликты интересов собственников помещений, которые проживают в одном доме, однако относятся к разным социальным слоям.

Более частые предметы конфликтных ситуаций в сфере управления многоквартирными домами [40. С. 68-70]:

- выбор метода управления МКД;

- передача технической и иной документации на дом при изменении метода управления МКД;

- формирование и начисление платежей за жилищно-коммунальные услуги и другие спорные вопросы при исполнении метода управления МКД, который был избран;

- заключения, которые вынесены на общем собрании собственников помещений многоквартирного дома по разным вопросам;

- приемка коммунальных ресурсов и их поставка, оплата приобретенных работ и приемка работ;

- величина платежей за ЖКУ и иные работы, сметную документацию, тарифы;

- применение, отчуждение, совершение, возвращение общего имущества собственников помещений в МКД;

- заключение договора управления МКД.

Подсуммировав все вышесказанное, мы приходим к тому, что конфликты в данной сфере, как и во всех других сферах жизнедеятельности неизбежны. Большая часть таких конфликтов можно классифицировать как межличностные. Объектами конфликтом могут выступать как управляющие организации, так и собственники жилья.



## **2.3 Опыт работы управляющих организаций в Российской Федерации**

На сегодняшний момент мы имеем дело не только с несформированной культурой отношений в ЖКХ, но и с системой продуцирования агрессии на межличностном уровне. Основной ущерб от этого несут управляющие организации, так как конфликтные ситуации, которые происходят между собственниками многоквартирного дома чаще всего переходят на групповой уровень и вследствие этого врагами могут быть даже близкие люди. Позитивные соседские отношения занимают только шестое место среди ценностей собственников многоквартирного дома.

Споры в многоквартирном доме имеют межгрупповой и межличностный уклон. В большей степени эта цена доступности, близости и плотности взаимоотношений в доме. Кроме того, руководители управляющих организаций должны принимать участие в конфликтных ситуациях «по интересам» - из-за бесчисленных мелких бытовых вопросов, стычках поколенческого характера [19. С. 162].

Агрессия и ее вероятный рост замыкаются в сообществе многоквартирных домов, на это указывают результаты многочисленных исследований экспертов. Применение имеющихся механизмов легитимного и цивилизованного решения проблем считается главным для профилактики конфликтных ситуаций.

Стоит заметить обеспокоенность отсутствием системы взаимодействия органов местного самоуправления с жилищными объединениями; возможность и необходимость формирования систематически работающих консультативных институтов власти и общества по проблемам, которые связаны с управлением многоквартирных домов.

Более эффективным способом урегулирования конфликтов жители обретают обращение в судебные органы разных инстанций, которые свою очередь заполнены исками, касающимися сферы ЖКУ. Как демонстрирует

практика, есть управляющие организации и собственники жилья в многоквартирных домах, которые годами защищают в судах собственные нарушенные права. Но итоги часто не оправдывают надежды, физические силы и потраченные ресурсы.

Жители уже не могли договориться, разрешить собственные вопросы, не вынося их на суд. Мероприятия по обращениям жителей по проблемам, которые связаны с разрешением конфликтных ситуаций, принимающиеся органами власти, в свою очередь носили административный нрав.

По статистике, приблизительно 40% дел в судах разных инстанций относится к ЖКХ. И это вполне объяснимо. В ЖКХ главными участниками считаются физические лица, которые нуждаются не только в жилье, но и в продуктах цивилизации. Физическому лицу противопоставляет компания – юридическое лицо, это непременно связано с огромным числом расхождений и конфликтных ситуаций [34. С. 35].

В ежегодном Послании Федеральному Собранию Президент РФ произнес: «Количество судей на душу населения у нас почти такое же, что и в большинстве европейских государствах, но дел российские судьи рассматривают в десятки раз больше, потому, что почти 80% споров в этих государствах разрешаются при помощи компромиссных операций, как это, к слову, было в дореволюционной России [38. С. 36].

Анализируя информацию о конфликтах в сфере ЖКХ, а таких очень много по России, можно сделать вывод о том, что большая часть конфликтов происходит из-за несоблюдения законов, неуплаты за коммунальные услуги. Конфликты на почве финансов всегда был, есть и будет. Так как управляющие организации - это коммерческие организации, и как любая коммерческая организация она имеет цель получить больше прибыли при меньших затратах. Такие конфликты в нашей стране самые популярные. Либо управляющие организации не выполняют свои обязанности в полной мере, либо жители не платят управляющей организации за предоставленные услуги. В Ставрополе был конфликт, в котором участвовали управляющая организация и жильцы.

Собственники хотели получить ответ, какие работы выполняла УК в их домах и на что потрачены деньги, отчисляемые на текущий ремонт и содержание жилья. По словам жителей, компания отказывалась раскрывать данную информацию. Представители общественности, которые регулируют вопросы ЖКХ на Ставрополье, урегулировали данный конфликт, обозначив для управляющей организации такие условия, что они должны предоставить жителям информацию о проведенных в их домах работах, иначе компания не сможет претендовать на перезаключение договора об управлении на следующий период. К представителям общественности относятся ветераны отрасли, представители общественных организаций и бизнеса, журналисты и члены Общественной палаты Ставрополья [48, 49].

Также конфликты происходят по причине того, что, к примеру, одним многоквартирным домом хотят управлять несколько Управляющих организаций. Такие конфликты были, например, в городе Чебоксары, когда жителям домов пришли две квитанции от разных управляющих организаций [52]. Такая же ситуация произошла в городе Череповец [47]. Две управляющие организации не могли разобраться, кто же управляет тем или иным домом, из-за этого более двадцати тысяч жителей оказались в должниках. В республике Хакасия такая проблема также актуальна. Например, в городе Саяногорск, так же две управляющие организации не могли поделить между собой многоквартирные дома. И даже больше, конфликт разросся, и конфликтовать уже начали и собственники жилья. Госжилинспекция Хакасии приступила к анализу протоколов общих собраний и других документов [44]. Более жестокий конфликт такого же плана произошел в городе Екатеринбург. Одна управляющая организация не отдает документы на один из домов и считает, что другая управляющая организация мстит им за это. На этом доме пишут оскорбления в адрес первой УК. Но вторая УК отказывается принимать данные обвинения. В данном конфликте разбираются правоохранительные органы [51].

С наступлением зимы много конфликтов происходит из-за того, что управляющие организации не убирают, не чистят территории около домов от

снега, не чистят дороги, крыши. Так, в Подмосковном Домодедово жители одного из жилых комплексов «закопали» свою управляющую компанию. Завалили снегом подход к офису – подъезд, дверь, крыльцо. И уже на следующий день управляющая организация увеличила число дворников. Люди полностью довольны уборкой. Но далеко не все солидарны с таким методом, «заставить» коммунальщиков работать. Многие говорили: «Если все такие умные, взяли бы и сами убрали свой двор» [50]. Мы считаем, что здесь дело уже не в уме или силе, дело в принципе. Если управляющая организация не справляется со своими обязанностями, тогда стоит ли выбирать данную управляющую организацию для обслуживания собственного дома. Люди ведь не просто так платят деньги, чтобы самим убирать снег. Все должно быть справедливо и по закону.

Во всех компаниях, организациях есть свои проблемы, связанные с той сферой, в которой они работают, в частности в сфере жилищно-коммунального хозяйства. Но не смотря на все проблемы, имеется опыт и успешных, лучших организаций. В Государственной жилищной инспекции Республики Хакасия в 2015 году был проведен республиканский конкурс на лучшую управляющую организацию Республики Хакасия [45, 55]. Сведениями, необходимыми для оценки деятельности управляющей организации являлись следующие:

- наличие лицензии;
- общая площадь многоквартирных домов, находящихся в управлении;
- доля заключенных договоров управления с собственниками помещений от общего числа собственников в многоквартирных домах;
- доля многоквартирных домов от всех видов домов, находящихся в управлении управляющей организации, в которых решением общего собрания собственников избраны уполномоченные представители собственников дома;
- собираемость платежей за жилищно-коммунальные услуги;
- доля многоквартирных домов от общего количества многоквартирных домов, в которых осуществляется управление оборудованных коллективными

(общедомовыми) приборами учета коммунальных ресурсов: тепла, холодной воды, горячей воды, электроэнергии;

- дебиторская задолженность населения в расчете на 1 м.кв. обслуживаемой площади;

- наличие единого счета-квитанции, выполненного с учетом соблюдения конфиденциальности персональных данных;

- доля многоквартирных домов, по результатам управления которыми организация представила отчетность перед общими собраниями собственников помещений;

- наличие официального интернет-сайта, полнота раскрытия информации в соответствии со стандартами раскрытия информации организациями, осуществляющими деятельность в сфере управления многоквартирными домами;

- количество обращений граждан в диспетчерскую службу управляющей организации, связанных с низким качеством оказания услуг.

Критерии оценки республиканского конкурса «Лучшая управляющая организация Республики Хакасия – 2015»:

1. Обеспечение технического состояния многоквартирного дома.
2. Содержание придомовой территории.
3. Качество предоставления услуг.
4. Качество управления.
5. Деятельность в сфере энергосбережения и энергоэффективности.

По итогам конкурса лучшей управляющей организацией 2015 года признано ООО «УК «Теплый дом» в городе Черногорске. На втором месте ООО УК «Саянэнергосервис» (г. Абакан). Третье место досталось ООО «ЖЭО-2 г. Саяногорска». Кроме того, на заседании комиссии было рассмотрено ходатайство от собственников жилья о поощрении ООО «УЖК Доверие» за добросовестную работу по управлению многоквартирными домами. Все указанные управляющие организации представлены к награждению в

преддверии профессионального праздника, который в 2016 году отмечался 20 марта [43].

Конфликты в сфере жилищно-коммунального хозяйства – это, наверное, самые популярные конфликты, которые случаются в нашей стране на бытовом уровне. Причин на это достаточно: неуплата за услуги, конкуренция управляющих организаций, «война» за обслуживание лучшего дома, конфликт жителей по поводу выбора способа управления домом и т.д. Все их можно свести к межличностным конфликтам. Но, конечно, имеется опыт и успешных управляющих организаций, которые минимизируют такие конфликты и оказываются лучшими в своей сфере деятельности.

### **3 Анализ конфликтных ситуаций на примере ООО УК «УЮТ-Сервис». Рекомендации по предотвращению и урегулированию конфликтов в организации жилищно-коммунального хозяйства.**

В данной главе речь пойдет об ООО УК «УЮТ-Сервис». Специфика ее деятельности, характер работ, обязанности, рассмотрение организационной структуры, анализ персонала организации. Так же будет представлено исследование, которые выявит причины конфликтных ситуаций между жителями и организацией, между сотрудниками в организации. Будут предложены методы предотвращения и разрешения конфликтов в данном поселке и в данной организации.

#### **3.1 Характеристика предприятия**

Юридическое наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью Управляющая компания «УЮТ-Сервис» (ООО УК «УЮТ-Сервис»). Оно создано в марте 2015 года. Юридический адрес ООО УК «УЮТ-Сервис»: Республика Хакасия, Аскизский район, рабочий поселок Вершина Теи, ул. Советская, д. 33, кв. 28. Фактический адрес: Республика Хакасия, Аскизский район, рабочий поселок Вершина Теи, ул. Советская, д. 20. Руководство организации осуществляет директор Дектяров Виктор Юрьевич.

ООО Управляющая компания «УЮТ-Сервис» предлагает выполнение работ по обслуживанию и содержанию многоквартирного жилого дома. Специалисты компании имеют многолетний стаж работы по обслуживанию жилых домов, обслуживая 10 многоквартирных домов в рабочем поселке (р.п.) Вершина Теи [37].

Собственник обладает правом передавать имущество в управление доверенному лицу – управляющему. При профессиональном осуществлении этой деятельности, достигается эффективное использование объекта недвижимости в интересах собственника, в том числе уменьшаются риски при

своевременном выявлении их сущности, и еще минимизируются потери, которые связаны с содержанием недвижимости. Управляющая компания заботится о том, чтобы обслуживаемый объект непрерывно находился в рабочем состоянии, все коммуникации исправно действовали, обнаруженные недочеты вовремя исключались, ценовая характеристика объекта не уменьшалась.

ООО УК «УЮТ-Сервис» осуществляет функции содержания и технического обслуживания объектов жилого и нежилого фонда по договору управления в соответствии с условиями Жилищного кодекса Российской Федерации. Целью договора считается эффективное управление многоквартирными домами, которое направлено на обеспечение безопасных и благоприятных условий проживания в нем собственником, соответствующее содержание общего имущества дома, а также нацеленное на предоставление коммунальных услуг собственникам [37].

Собственники домов, заключив договор с управляющей компанией, избавляют себя от вопросов, которые связаны с обслуживанием и эксплуатацией общего имущества многоквартирного дома.

Собственник поручает, а управляющая компания обязуется организовывать и проверять выполнение работ и услуг по соответствующему содержанию и ремонту общего имущества в доме, на основе заключаемого собственниками помещений договора, выступать представителем в отношениях с иными компаниями при заключении договоров на обеспечение услуг, обязуется предоставлять коммунальные услуги собственникам жилых и нежилых помещений, а также выполнять иную деятельность для достижения целей эффективного управления многоквартирным домом.

Общество с ограниченной ответственностью УК «УЮТ-Сервис» обеспечивает эффективное управление многоквартирными домами и предоставляет комплекс услуг по содержанию объектов недвижимости.

Основные задачи деятельности ООО УК «УЮТ-Сервис» [37]:



- организация работ, которые направлены на безопасность жилищного фонда, улучшение качественных характеристик предоставления жилищно-коммунальных услуг населения;

- обеспечение комфортных условий проживания людей в жилищном фонде и функционирования компаний, которые расположены в этом фонде, в соответствии с требованиями Правил и норм технической эксплуатации жилищного фонда, государственных стандартов качества предоставления услуг;

- обеспечение санитарного содержания, технического обслуживания и ремонта жилищного фонда, нежилых объектов, объектов коммунального назначения и придомовой территории в соответствии с действующими нормативами путем заключения соответствующих договоров;

- реализация дополнительных мероприятий, которые направлены на действенное управление жилищным фондом;

- организация сбора платежей от жителей за жилищно-коммунальные услуги, расчета с поставщиками коммунальных услуг и подрядными организациями за выполненные работы;

- проведение консультативной работы с жителями поселка в сфере жилищно-коммунальных услуг.

Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов ООО УК «УЮТ-Сервис» считаются [37]:

- средства, собранные с собственников жилых помещений за оплату услуг технического обслуживания, содержания придомовой территории и капитальный ремонт;

- средства, полученные от оказания платных услуг;

- кредиты банков и других кредиторов.

УК считается собственником имущества, приобретенного в процессе своей деятельности. УК осуществляет владение, пользование и распоряжение находящимся в его собственности имуществом по своему усмотрению в соответствии с целями своей деятельности и назначением имущества.

ООО УК «УЮТ-Сервис» строит свои отношения с другими учреждениями, предприятиями, организациями и гражданами во всех сферах хозяйственной деятельности, исключительно на основе договоров.

ООО УК «УЮТ-Сервис» обладает полной материально - технической базой, необходимой для работы организации и оказания услуг соответствующего качества [37].

Организационная структура на предприятии - линейно-функциональная. Используя линейно-функциональную структуру, компания обеспечивает разделение управленческого труда, потому что линейные звенья управления непосредственно принимают решения, а функциональные консультируют, разрабатывают конкретные вопросы и готовят решения.

В штате ООО УК «УЮТ-Сервис» находится 50 сотрудников. Возглавляет компанию директор, который назначается на должность и освобождается от должности решением учредителей компании, который несет персональную ответственность за исполнение возложенных на компанию задач и функций [37].

В непосредственном подчинении директора ООО «УЮТ-Сервис» находятся главный инженер, главный бухгалтер, начальник охраны труда, главный электрик, начальник производственного отдела, начальник отдела по персоналу, начальник юридического отдела, начальник отдела диспетчерской службы [37].

Главный инженер считается заместителем директора компании и несет ответственность за результаты и эффективность производственной деятельности компании. Главный инженер совершает руководство технических служб компании. Назначение на должность главного инженера и освобождение от нее производится приказом директора компании.

В согласовании со своими должностными обязанностями, главный инженер:

- определяет техническую политику и направления технического формирования компании в условиях рыночной экономики, пути реконструкции

и технического перевооружения функционирующего производства, уровень специализации и диверсификации производства на будущее.

Обеспечивает:

- результативность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого качества продукции в ходе ее разработки и производства;

- нужный уровень технической подготовки производств и его непрерывный подъем;

- увеличение результативности производства и производительности труда;

- уменьшение расходов (материальных, финансовых и трудовых);

- рациональное применение производственных ресурсов, высокое качество и конкурентоспособность производимой продукции, работ или услуг;

- соответствие выпускаемых изделий функционирующим государственным стандартам, техническим условиям и требованиям технической эстетики, а также их надежность и долговечность;

- в согласовании с утвержденными бизнес-планами компании на долгосрочную и среднесрочную перспективу управляет разработкой мероприятий по реконструкции и модернизации компании, предупреждению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному применению природных ресурсов, формированию безопасных условий труда и увеличению технической культуры производства.

Организует:

- разработку и реализацию планов введения новой техники и технологии, проведения организационно технических мероприятий, научно исследовательских и опытно-конструкторских работ;

- рассмотрение и введение проектов технического перевооружения, созданных сторонними компаниями, составление заказов на получение оборудования на условиях лизинга;

- обучение, повышение квалификации рабочих, инженерно-технических сотрудников и обеспечивает непрерывное совершенствование подготовки работников;

- совершает контроль над соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности, требований природоохранных, санитарных органов, а также органов, которые осуществляют технический надзор;

- обеспечивает своевременную подготовку технической документации;

- принимает меры по совершенствованию организации производства, труда и управления на основе введения новейших технических и телекоммуникационных средств выполнения инженерных и управленческих работ;

- управляет деятельностью технических служб компании, осуществляет контроль за результатами их работы, состоянием трудовой и производственной дисциплины в подчиненных подразделениях;

- на время отсутствия директора компании выполняет его обязанности и пользуется его правами, несет ответственность за надлежащее их исполнение и использование.

Отдел общей бухгалтерии осуществляет следующие функции:

- планирует и организует бухгалтерский учет в компании;

- формирует полную и достоверную бухгалтерскую информацию о деятельности предприятия, его имущественном положении, доходах и расходах;

- контролирует сохранность материальных ценностей, приход и расход денежных средств;

- составляет бухгалтерскую, налоговую и статистическую отчетность, а также отчетность для внутренних пользователей;

- организует работу по заключению договоров и вносит в них изменения;

- контролирует выполнение договорных обязательств.

Юридический отдел представляет интересы управляющей компании в судах, на разных предприятиях и учреждениях. Оказывает правовые консультации персоналу, составляет юридические заключения. Участвует в договорной работе управляющей компании с юридическими лицами и гражданами. Отвечает на претензии, заявления, жалобы. При надобности разъяснения спорных ситуаций, в сфере обслуживания и предоставления коммунальных услуг, осуществляет прием населения.

В непосредственном подчинении главного инженера находятся производственно-технический отдел, диспетчерская и бригады ремонтников.

Диспетчерская получает заявки от жителей:

- устно (в качестве телефонных звонков) на исполнение текущих ремонтных работ;

- письменные заявки на исполнение плановых ремонтных работ и жалоб на качество работы сотрудников организации либо нанимаемых ею рабочих.

Производственно-технический отдел исполняет общее руководство работами в организации, акцентируя внимание на плановых работах, то есть тех мер, которые требуют веских капитальных, временных и людских затрат. Специалисты производственного отдела планируют работу организации так, чтобы умеренно разделить их по всему году и при этом не позволить случиться срывам опасных для жителей событий.

Кроме того, сотрудники данного отдела совершают заблаговременный расчет смет ремонтных работ, договариваются с поставщиками комплектующих и оборудования о поставках необходимых изделий вовремя и в необходимом числе по предварительно договоренной стоимости, т.е. исполняют функции отдела снабжения. На должностях в производственно-техническом отделе работают сотрудники, которые имеют инженерное образование по профилям работы.

Бригады ремонтников не имеют четко конкретного состава, а создаются от планируемых размеров работ. В состав ремонтников на неизменной основе

входят 3 электрика, 13 сантехников, 3 мастера по ремонту оконных и дверных блоков (включая стеклопакеты), 3 электротехник, 3 плотника, 20 рабочих по благоустройству и ремонту домов, эксплуатации наружных сетей. В случае надобности, при крупном размере работ, компания выступает как субподрядчик, привлекая для работ иные предприятия.

Из недостатков линейного построения компании - негибкость, жесткость, неприспособленность к дальнейшему росту компании. Потеря (отставка, смерть) руководителя имеет возможность привести к наиболее серьезным последствиям, чем при гибком построении организационной структуры. Метод управления может быть бюрократическим, диктаторским, что уменьшает потенциальные возможности и сдерживает инициативу молодых руководителей; руководящие лица могут быть перегружены обязанностями, ответственностью, что может привести к стрессу и плохому управлению.

Основное производство ООО УК «УЮТ-Сервис» включает производственные участки, на которых совершается деятельность по обслуживанию населения и организаций жилищно-коммунальными услугами.

Число обслуживаемых домов и квартир ООО УК «УЮТ-Сервис» составляет 10 и 700 соответственно. Ремонт и надлежащую эксплуатацию жилого фонда осуществляет ООО УК «УЮТ-Сервис», где наличествуют производственные помещения и механический участок с расположенным оборудованием.

ООО УК «УЮТ-Сервис» обязано предоставить потребителю услуги, которые соответствуют качеству обязательным требованиям нормативов и стандартов, санитарных правил и норм и условиям договора [37].

Потребительские характеристики и режим предоставления услуг обязаны совпадать с установленными нормами: по теплоснабжению, по электроснабжению, по холодному водоснабжению, по горячему водоснабжению, по канализации.

Состав услуг, которые предоставляются потребителю, устанавливается уровнем благоустройства жилого дома либо квартиры.

Главными задачами анализа объемов оказываемых услуг организацией считаются:

- правильная оценка результатов выполнения производственной программы;
- выявление позитивного опыта в работе, недочетов, и их воздействие на выполнение производственной программы;
- исследование резервов для улучшения технико-экономических показателей, увеличения уровня обслуживания потребителей, понижения себестоимости, увеличения рентабельности.

Главным показателем, который характеризует производственную деятельность компании, совершающий регулирующую деятельность, считается общий размер доходов от реализации по каждому виду услуг основной деятельности компании.

Анализ динамики и выполнения плана оказания услуг наступает с исследования динамики реализации услуг.

Уровень оснащенности жилищного фонда ООО УК «УЮТ-Сервис» видами благоустройства находится на хорошем уровне (90-95%). Но с каждым годом повышаются расходы на эксплуатацию жилья, которое построено более 50 лет назад.

С точки зрения энергосбережения жилой фонд является малоэффективным, т.к. дома, которые построены в 70-80 годах из панелей, плохо сохраняют тепло, что ведет для ООО УК «УЮТ-Сервис» к дополнительным затратам на отопление. Главным в этом плане ООО УК «УЮТ-Сервис» считается внедрение новых более «теплых» материалов для строительства жилья. Кроме того, далеко не все дома не оборудованы средствами регулирования и учета расхода тепловой энергии, горячей и холодной воды, природного газа, в результате чего у части населения нет заинтересованности в экономии теплоэнергоресурсов.

Имеются реальные предпосылки для внедрения приборов учета и регулирования расходов теплоэнергоресурсов в целях увеличения эффективности эксплуатации жилого фонда.

Предметом деятельности ООО УК «УЮТ-Сервис» является управление эксплуатацией жилого фонда, в том числе деятельность по надзору за состоянием и эксплуатацией жилого фонда.

Главным документом, на базе и которого ООО УК «УЮТ-Сервис» приобретает юридические права на обслуживание и эксплуатацию дома, считается договор между организацией и собственниками жилья. В зависимости от формы управления домом, договор бывает двух видов: «Договор управления многоквартирным домом» либо «Договор оказания услуг по управлению и ремонту многоквартирного дома» [37].

Если жильцы МКД примут форму его управления посредством управляющей компании, то между ними и УК заключается «Договор управления МКД». В согласовании с этим договором, УК приобретает от собственников жилья права на исполнения функций по управлению МКД. В отношениях с третьими лицами УК функционирует от своего имени и за счет потребителя (собственников жилья).

Если собственники жилых помещений на общем собрании жильцов МКД принимают решения о создании товарищества собственников жилья, то все вопросы по управлению, эксплуатации жилья принимает товарищество собственников жилья, которое выбирается также. В данном случае товарищество собственников жилья может заключать договоры от имени всех жильцов дома с любой организацией либо с отдельными лицами.

ООО УК «УЮТ-Сервис» в этом случае предлагает жильцам дома заключить с ними «Договор оказания услуг по управлению и ремонту МКД». В этом случае ООО УК «УЮТ-Сервис» лишается права в отношениях с третьими лицами выступать от имени жильцов дома (это право оставляет себе товарищество собственников жилья в лице правления), а организация



выступает только как компания, которая предоставляет услуги по управлению и ремонту МКД.

Каждый житель МКД после заключения Договора управления с организацией получает в организации свой лицевой счет, на который проводятся все записи о взаимоотношениях между организацией и жильцом (выписка квитанций на оплату счетов за услуги ЖКХ; показания счетчиков горячей и холодной воды, электроэнергии; проведенные транзакции по оплате услуг и т.д.).

Таким образом, управляющая организация «УЮТ-Сервис» обеспечивает, по поручению собственников помещений в МКД, в течение согласованного срока за плату, представление и защиту жилищных прав, интересов на личное и общественное имущество дома, создает благоприятные условия по владению, пользованию и распоряжению таким имуществом.

### **3.2 Анализ конфликтных ситуаций.**

Проблема управления коммунальным хозяйством считается одной из наиболее важных в условиях повседневной жизни городов и поселков нашей страны. Ведь благополучие государства, доверие к власти начинается с повседневной жизни, конкретных создаваемых бытовых условий. Круг вопросов, возникающие в данной сфере, довольно широкий. Коммунальные конфликты затрагивают такие важные человеческие ценности, как безопасность и комфорт. Это базовые потребности личности, поэтому их ущемление вызывает у человека повышенную эмоциональную реакцию.

Для того, чтобы узнать причины конфликтов, как они происходят, кто в них участвует было решено провести исследование.

Цель исследования – выявить причины конфликтов, которые случаются в управляющей организации.

В связи с поставленной целью, можно обозначить задачи данного исследования:

1. Определить метод исследования.
2. Подготовить материал для исследования.
3. Провести исследование.
4. Сделать анализ полученных данных.

Объектом исследования являются сотрудники ООО УК «УЮТ-Сервис», которые эта организация обслуживает.

Предметом исследования являются конфликты между ними.

Методом исследования было выбрано интервьюирование. Данный метод предполагает личное общение с респондентами, при котором исследователь сам задает вопросы и фиксирует ответы. По форме проведения интервью было и прямым, так сказать «лицом к лицу» и опосредованным, то есть были задействованы социальные сети и телефон. Интервью было полужформализованное. У исследователя был список основных вопросов, но в ходе разговора исследователь менял характер вопроса в зависимости от ответов респондентов. Метод интервью был выбран потому, что, во-первых, при его использовании существует возможность получить глубинную информацию о мнениях, суждениях опрашиваемых. Во-вторых, ситуация интервьюирования, по форме, одинакова с обычной беседой, способствует возникновению непринужденной обстановки общения и повышения искренности ответов, что было очень важно для исследователя. В-третьих, имеется возможность наблюдать за психологическими реакциями опрашиваемого и в случае необходимости проводить корректировку соответственно появляющимся переменам. И в-четвертых, вербальный характер общения исключает проблему непоследовательного незапланированного восприятия вопросов.

В исследовании участвовало 25 человек. Это были сотрудники ООО УК «УЮТ-Сервис». 9 человек – руководство компании: Генеральный директор ООО УК «УЮТ-Сервис», начальник охраны труда, главный электрик, главный бухгалтер, начальник производственного отдела, начальник юридического отдела, начальник отдела по персоналу, начальник юридического отдела, начальник отдела диспетчерской службы. 16 человек – это штатные сотрудники

компании. Возрастная категория сотрудников ООО УК «УЮТ-Сервис», участвовавшие в интервью составляет от 25 до 40.

Вопросы, которые были заданы сотрудникам - респондентам управляющей организации: в чем суть разногласий между сотрудниками управляющей организацией? Как управляющая организация решает такие разногласия?

Проанализировав ответы сотрудников компании, можно сделать следующие выводы. Конфликты в организации безусловно случаются. Главная причина конфликтов между сотрудниками является невыплата заработной платы. Это происходит потому, что жители не платят управляющей компании за услуги, у управляющей компании нет средств для выплаты за обслуживание и на заработную плату. Сами жители как бы лишают сотрудников организации финансовых средств.

Из этого следует, что причинами конфликтов в организации являются жители, а точнее, конфликты между жителями и управляющей компанией. Поэтому, нужно анализировать конфликты, происходящие между жителями и управляющей организацией. Для этого, нужно провести интервью как с жителями, так и с сотрудниками компании.

В данном интервью участвовало 25 человек – это жители многоквартирных домов, которые обслуживает УК «УЮТ-Сервис». Их возраст варьируется от 22 до 60 лет. Эти люди обладают разным социальным статусом, разным уровнем образования, разным уровнем дохода, все они только живут и работают в поселке Вершина Теи. Также 25 человек – это ранее опрашиваемые сотрудники компании.

Вопросы, которые были заданы жителям домов - респондентам следующие: в чем суть разногласий между Вами и управляющей организацией? Как Вы решаете данные разногласия?

Следующие вопросы были заданы сотрудниками – респондентам: в чем суть разногласий между управляющей компанией и жителями поселка? Как Вы решаете данные разногласия?

Проанализировав ответы жителей поселка, можно сделать вывод о том, что управляющая компания не в полной мере выполняет свои обязанности, потому что, по словам жителей «организация расходует наши средства в личных целях». Так же можно сказать о том, что главная проблема между жильцами и управляющей организацией состоит в том, что жильцы не платят за оказанные коммунальные услуги. Это происходит потому, что в поселке обанкротился Вершино-Тейский рудник – градообразующее предприятие, основное направление которого добыча и переработка железной руды, на котором трудилось 2/3 населения поселка. С ноября 2015 года Вершино-Тейский рудник признан несостоятельным [53]. В связи с этим разочаровавшиеся, потерявшие надежду люди отказываются платить управляющей компании за предоставленные услуги. Другая часть населения, также не согласна платить управляющей компании, только потому, что она по ряду причин не хочет этого делать. Причин на это достаточно и их можно квалифицировать как межличностные конфликты: ненависть к директору и жене директора данной управляющей компании, личная неприязнь к одному из сотрудников компании и тому подобное. Это происходит из-за того, что в поселке Вершина Теи проживает около 4000 человек. Естественно, все люди знают друг друга и конфликты даже между самыми мирными жителями неизбежны. Соответственно, у УК нет средств для того, чтобы оплачивать другим организациям за обслуживание, и она не в полной мере имеет возможность выполнять свои обязанности. Таким образом, управляющая организация постепенно подходит к банкротству. А это подводит нас уже к другим причинам конфликтов. Получается, что жильцы сами себе устраивают некачественное проживание в своем же доме. Страдает не только тот человек, который не заинтересован в управляющей компании, но и люди, живущие рядом. Все это похоже на замкнутый круг.

Большая часть опрошенных к разрешению конфликтов не предпринимает никаких действий. Обуславливая это тем, что «все итак хорошо», «мы заплатим в скором времени». Другая часть все же старается

выйти из этих конфликтов, решая вопрос законодательно. В поселке функционируют три управляющие организации. Переход от одной к другой бессмысленен, потому что в других организациях происходит все точно так же. Это было так же определено методом интервью.

Из интервью мы определили один из конфликтов. Можно кратко обозначить ее как «Неплательщики». В доме № 25 имеются жители, которые не оплачивают счета за коммунальные услуги. Образовалась группа жителей, которая полагает, что начисления неправильные, работы не исполняются, услуги не предоставляются. Жители говорят об этом так: «ничего в доме не делается, платить не будем», «сметы не видели», «отчетных собраний не проводится», «кругом одни воры». Не оплачивают по статьям «Содержание дома», «Текущий ремонт», вычеркивают эти суммы из счетов.

Те жители, которые платят, считают себя добросовестными плательщиками, и из-за неплательщиков недополучают работы и услуги, потому что средств на это не хватает.

В УК сообщают, что собрания проводились, смету утверждали и тому подобное, «нужно участвовать в собраниях, а не кричать попусту». Постоянные жалобы жильцов на недобросовестную деятельность управляющей компании, отмашки управляющей компании от жалобщиков с мотивацией неимения нужных финансовых средств вызвали трудную ситуацию в доме, отношения между жильцами сильно испортились.

Проведем анализ данной ситуации. Зона разногласий, то есть предмет спора – это отсутствие оплаты ЖКУ некоторыми жителями, недостаточное количество и качество услуг, которые оказывает управляющая компания собственникам. Действия участников конфликтной ситуации можно описать таким образом:

- жители, которые оплачивают услуги: полагают, что они незаслуженно обижены, не получают услуги в положенном размере, оплачивая их при этом, возмущены действиями «неплательщиков», считая их виновными в сложившейся ситуации, готовы сотрудничать с управляющей компанией, в

случае если компания предоставит им полную информацию о проделанных работах, издержках и суммах долго по своему дому, включая списки должников.

- «неплательщики»: полагают, что управляющая компания не исполняет в полной мере свои обязанности, сомневаются в честности управляющей компании, объясняя это тем, что «все свои дела потихоньку на наши деньги делают», создают тревогу в доме, ставя под сомнение надобность управления домом именно этой управляющей компанией.

- управляющая компания: не предоставляют жильцам полную и достоверную информацию по оказанным услугам и работам, потому что из-за отсутствия нужных финансовых средств на запланированные расходы доли работ нужно было поменять на иные, не согласовав их с собственниками.

По типу конфликтов, данный конфликт считается информационным: недостаток информации о существующей проблеме, разная интерпретация одних и тех же фактов.

По источнику – непредсказуемость поведения, структурный: разное понимание того, что справедливо, а что несправедливо; разное понимание того, как нужно верно действовать (цели у конфликтующих сторон одинаковые, но понимание того, как их нужно достичь, разное); разное отношение к переменам и сохранению старого; проявление грубости, бестактности, подрывание самооценки другой стороны.

По составу участников – между группой собственников и организацией: УК и жители, которые оплачивают услуги; УК и жители, которые не оплачивают услуги. Групповой: между жителями одного дома.

Разберем следующий конфликт. Собственники МКД № 33 пришли в офис управляющей организации и потребовали отчет о расходовании средств за один из кварталов. Они объяснили это тем, что жители много раз обращались в управляющую организацию с просьбами о проведении текущего ремонта в доме и им постоянно говорили, что денег нет. «Куда же уходят наши деньги, собираемые на содержание дома и текущий ремонт? Мы платим ежемесячно?».

Жители недовольны тем, что УК не оповещает их о проводимых работах, расходовании средств и тому подобное. Они хотели бы постоянно эту информацию получать. Тогда бы и не пришлось запрашивать отчета до проведения общего собрания. Управляющая организация доказывает, что предоставляют разную информацию как раз постоянно, ежемесячно на обороте квитанции, просто надо быть внимательнее. По поводу же предоставления отчетности: на сегодняшний день это неосуществимо, будет собрание, там все и сообщат.

Зона разногласия (предмет спора): не предоставление отчетности управляющей организации по запросам собственников, отсутствие эффективных способов информирования жильцов.

Действия участников конфликта:

- Собственники: требуют отчет о расходовании средств, оказании услуг, на основании своего права: получать от ответственных лиц (УК) информацию о перечнях, объемах, качестве и периодичности оказанных услуг и выполненных работ; проверять объемы, качество и периодичность оказания услуг и выполнения работ. В случае отказа готовят письменный запрос в управляющую организацию, который та должна рассмотреть в срок, установленный Договором управления МКД, и направить письменный ответ на запрос, или мотивированный отказ в предоставлении информации; просят предоставить текущую информацию не только на квитанциях, но также использовать другие формы ее подачи; возмущены грубым поведением сотрудников организации в ответ на свое требование о предоставлении отчетности; готовят внеочередное общее собрание, чтобы не ждать, когда «все деньги уйдут в никуда».

- Управляющая организация: готовы предоставить информацию на общем собрании всем жильцам, а не объяснять это каждому жителю, который приходит с подобной просьбой; не понимают, зачем собственникам нужна вся информация, все равно большинство из них не смогут в ней разобраться; пытаются объяснить, что существуют объективные обстоятельства, которые затрудняют выполнение тех или иных услуг, но жители даже не хотят слушать;

считают, что новые способы информирования потребуют затрат, которые придется снова оплачивать собственникам.

По источнику конфликт можно классифицировать как информационный: неполная информация от УК или ее отсутствие; подозрение в умышленном сокрытии фактов одной из сторон. Так же данный конфликт структурный: одна из сторон нарушает свои обязанности по договору, поведенческий: стремление к превосходству каждой из сторон, проявление грубости, бестактности. По составу участников: между группой и организацией.

Проанализируем следующий конфликт, который произошел в поселке. В многоквартирном доме группа собственников, недовольных работой управляющей организации, организовала и провела общее собрание в заочной форме, большинством голосов было принято решение о расторжении договора с прежней УК и о выборе другой УК. В результате жители стали получать счета-извещения об оплате ЖКУ от двух разных УК. Собственники, находящиеся «на стороне» прежней УК, оплачивают ее счета. Собственники – сторонники новой УК платят по ее счетам. Часть жителей, не понимающих сложившуюся ситуацию, не платят никому, обосновывая это просто – «пусть сами сначала разберутся». Периодически происходят стихийные собрания жильцов, где разные группы обвиняют друг друга в сложившейся ситуации.

Итак, зона разногласия (предмет спора) – «управление» домом двумя УК, оплата жителями ЖКУ.

Действия участников: УК 1 и УК 2: захват того, что по мнению одной стороны, не должно находиться во владении другой стороны (управление домом); создание помех для осуществления деятельности друг друга; невыполнение своих обязательств перед жильцами. Жители дома: большое количество жалоб в обе УК; жалобы в вышестоящие инстанции, словесные оскорбления жильцами друг друга, отказ некоторыми жильцами вообще оплачивать ЖКУ.



Типология конфликта: по источнику – информационный: спорные вопросы законодательства, жители по-разному понимают и интерпретируют полученную информацию об оплате ЖКУ; неполная и неточная информация для всех жителей о заключении договора с новой управляющей организацией. Так же данный конфликт по типу «источник» является структурным – одна из сторон (УК) вторгается на территорию другой; обе УК нарушают установленный ЖК РФ и нормативными актами порядок управления домом.

По составу участников – межгрупповой: конфликт между двумя УК за право управлять данным домом; конфликт между жильцами по поводу заключения договора с новой УК; конфликт между группами жителей и УК, а также жителей между собой по оплате ЖКУ.

Конфликт решился на основе закона, по суду.

В итоге, можно говорить о том, что причины конфликтов всегда разные, перечислить их всех невозможно. Но довольно часто встречающиеся конфликты мы проанализировали. И можно сказать о том, что нет одного виноватого, всегда обе стороны являются провоцирующими.

### **3.3 Рекомендации по предотвращению и урегулированию конфликтов в организации жилищно-коммунального хозяйства**

Так как все конфликты многообразны, в каждом конфликте своя причина, зона разногласий, объекты, для всех них определить рекомендации невозможно. Но реально выделить наиболее встречающиеся конфликты, для того, чтобы предложить рекомендации для выхода и предотвращения конфликтов.

Для конфликта, в котором присутствуют неплательщики можно выделить такие методы, способы предотвращения конфликта, выбор стратегии поведения, действия участников:

Жителям дома, которые оплачивают услуги: самое заинтересованное в разрешении конфликта звено, поэтому именно они должны предпринять

первые шаги, создать инициативную группу, в составе которой должен быть бухгалтер и юрист (можно в качестве консультантов).

1. Нужно встретиться с управляющей компанией, используя в переговорах техники противостояния манипуляциям: тип поведения здесь должен быть – избегающий. Характеристика (мотивы) поведения. Отказывается приступать к обсуждению проблемы, стремится изменить предмет обсуждения (мотивы: чувство вины, отсутствие понимания сути проблемы и другое). Адекватный стиль общения. Проявлять настойчивость, добиваться продолжения обсуждения проблемы. Быть активным, овладеть инициативой. Выяснить уровень заинтересованности партнера в соглашении и показать его выгоду. Четко говорить сроки выполнения и формы контроля за реализацией соглашения.

2. Необходимо получить нужную информацию. Провести сравнительный анализ: что могло быть сделано управляющей компанией, и что есть на данный момент, опираясь на цифры, факты, акты выполненных работ. В случае отказа предоставить необходимую информацию, спросить готова ли управляющая компания в такой сложной обстановке и дальше управлять домом? Или есть смысл начать поиски другой управляющей компании.

3. Подготовить примерный план работ по дому и по благоустройству территории: в результате реализации которого был бы заинтересован каждый житель, план потом может на собрании поменяться, главное – это чувство причастности к происходящему в своем доме.

4. Встретиться с «неплательщиками»: не выяснять отношения; отыскать способы взаимодействия: они же соседи, и только сообща могут решить проблему, которая волнует каждого: качественное обслуживание дома.

5. На примере сравнительной таблицы наглядно показать жителям, что они теряют, имея долги, и как сложно при этом требовать выполнения услуг от управляющей компании.

Жителям, которые не оплачивают услуги: учитывая предложения от всех жильцов. Выбрать наиболее подходящий вариант для себя (как, сколько,

когда платить, вариант рассрочки платежа, замена денежного эквивалента оплаты иным, выгодным для той и другой стороны); задуматься над вопросом: «Что будет с нашим домом и его жителями, если никто не будет платить?».

Управляющей организации: приготовить нужные документы, которые отражают разницу между поступившими финансовыми средствами и той суммой, которая есть в наличии; обосновать расходы на выполненные услуги, не оговоренные с собственниками; участвовать в подготовке к внеочередному общему собранию, которое нужно провести по результатам сравнительного анализа; предусмотреть в договоре управления определенные работы управляющей компании с «неплательщиками» и способы воздействия на них.

Техники, которые способствуют взаимопониманию партнеров:

«Развитие идеи» - собеседник выводит логическое следствие из слов партнера либо выдвигает предположение касательно причин высказывания: «Вы так думаете, видимо, потому, что...», «Если отталкиваться от того, что вы сказали ...». Эта техника имеет много достоинств: дает возможность конкретизировать смысл сказанного, быстро продвигаться вперед в беседе, позволяет получить информацию без прямых вопросов.

«Эхо-техника» - собеседник своими словами передает высказывание мысли и чувства партнера: «Если я вас правильно понял...» «Другими словами...» Главная «техническая» цель перефразирования – уточнение информации.

«Резюме» - собеседник воспроизводит высказывания партнера в сокращенном, обобщенном виде, кратко формулирует самое важное: «Основная проблема для вас...», «Итак, вы сказали, что это можно решить, если...». Резюмирование помогает при рассмотрении претензий, решении проблем, особенно если обсуждение затянулось.

Для разногласий, когда управляющая организация не предоставляет документы о расходах для жителей, предлагаем такие методы, способы, возможности профилактики данного конфликта: информация по статьям «Содержание дома», «Текущий ремонт» должна быть понятной, обоснованной

и доступной для каждого жителя. Именно эта графа в квитанции за оплату вызывает бесконечные споры и подозрение в недобросовестности управляющей компании. Человек принимает только ту информацию, которую понимает, и, если она сознательно утаивается или искажается, создается постоянная почва конфликтов.

Предлагаем следующие методы предотвращения конфликта, выбор стратегии поведения, действия участников. Когда люди или организации заключают какой-либо договор, то они становятся партнерами – то есть участниками совместной деятельности. А значит, только совместно они могут достичь поставленных целей, соблюдая интересы друг друга, для того ведь они и заключали это соглашение. От этого зависит успех их организации, их выгода. Так почему же мы видим, что люди отказываются от этой выгоды, сами, своим поведением разрушая пути взаимодействия, мешая друг другу выполнять обязательства договора, заключенного на добровольной основе.

Собственники платят деньги, управляющая организация должна за эти деньги предоставлять им услуги. Первые контролируют выполнение и качество услуг, вторые дают им эту возможность. Каждый выполняет свои обязательства и все должны быть довольны.

Лучший способ достижения согласия заключается в следующем: на каком-то этапе одному из партнеров не понравилось, как другой ведет дела. Сразу претензии, жалобы, взаимные упреки. Но есть способ добиться от окружающих того, чего вы хотите, без взаимных обвинений, это переговоры – способ общения, который направлен на достижение согласий в ситуации. Когда у вас и у другой стороны есть общие интересы, но в то же время есть и противоположные. Но есть и опасные риски – если мы будем искать виновного, способы его наказания, заставляя другого защищаться, а скорее всего нападать, то проблема не решится, напротив, появятся новые участники конфликта, расширится зона разногласия, и тогда проблем станет намного больше. Надо понимать, что конфликт должен разрешаться на том уровне, где он возник: собственник – управляющая компания.

Какое же тогда поведение способствует взаимопониманию? Это должен быть спокойный, доброжелательный тон беседы; нейтральные либо положительные первые фразы; умеренная мимика и жестикуляция; благоприятная дистанция между собеседниками (около 1 метра) – при большем расстоянии разговор начинает носить формальный характер, при довольно близком – появляется ощущение назойливости, бесцеремонности; устремленность корпуса к собеседнику, равенство позиций (оба стоя или сидя), приветливый взгляд, улыбка; сосредоточенность внимания на партнере, на теме вашей беседы.

Предлагаем пути выхода из сложившейся ситуации для собственников:

- Избрать инициативную группу либо уполномоченного от всех собственников, чтобы решить вопрос об официальной встрече с руководством организации – это лучше, чем незапланированные, случайные попытки отдельных жителей встретиться с ними по теме отчетности.

- Уточнить список работ со сметой расходов, которые планируются в оставшееся время до очередного общего собрания.

- Попросить сначала только часть информации по выполнению услуг: небольшой объем всегда легче подготовить управляющей организации, а собственникам легче его проверить и проанализировать, подготовить вопросы по возникшим «спорным» моментам. Тем более, что если в договоре управления не оговариваются сроки предоставления отчетности, то собственник не вправе требовать досрочного предоставления отчета, т.к. срок четко не установлен законодательством.

- Договориться, чтобы эти сведения были доступными для всех жильцов.

- Предложить управляющей организации свои варианты информирования жителей, потому что большинство из них недовольны уже существующими, может быть ваши предложения будут лучше восприняты, чем жалобы.

Управляющей организации необходимо настроиться на сотрудничество: встретиться с инициативной группой, подготовить для обсуждения удобную и

понятную для всех схему составления отчета; договориться о том объеме информации, который в данный момент нужно представить собственникам для сохранения дальнейших рабочих отношений; предложить плановую организацию встреч с жителями для уточнения определенных тем, не накапливая вопросов до общего собрания.

Так же предлагаем методы, способы, возможности профилактики данного конфликта: нужно просмотреть еще раз условия договора собственников с управляющей организацией, возможно он типовой, нужно внести в него те необходимые пункты, выполнение которых сделают взаимодействия партнеров более понятным, реалистичным, удобным, а значит, более эффективным. Нужно помнить, что собственники на общем собрании могут сами разрабатывать условия договора управления и вносить изменения, если в процессе его выполнения появляется в этом надобность. Необходимо внести в договор управления четкие сроки предоставления отчетности; условия о формах предоставления отчетности; ответственность управляющей организации за нарушение порядка срока, объема и содержания отчетности.

Информирование жителей УК о проводимых мероприятиях можно проводить традиционным образом. Можно применять такие приемы информации: сообщить факты коротко, ясно, используя доступные, простые формулировки, удобный шрифт; обеспечить обратную связь: номер телефона и контактные лица с указанием ФИО, приемные дни; применять шрифт или бланки разного цвета.

Для большей эффективности взаимодействия и получения обратной связи собственникам имеет смысл создать постоянную инициативную группу либо выбрать своего уполномоченного – представителя собственников. Это важное положение о доверенном лице и его функциях внести в договор, утвердив это на общем собрании собственников.

Выгода для собственников может следующая: можно будет лучше узнать жителей дома, объединить их; поможет соблюдать права и законные интересы соседей; эффективнее работать с «неплательщиками»; возможность

быстро согласовывать с УК пути решения проблем; возможность проверять объемы, качество и периодичность оказания услуг и выполнения работ; получать от управляющей организации копии документов: договора управления с приложениями, планов ремонта, отчеты, сведения о платежах за работы и услуги и так далее.

Управляющая компания получит: возможность быстро донести необходимость информации до собственников; лучше узнать проблемы дома и эффективнее планировать управление; возможность работать спокойно, без жалоб со стороны жильцов, иметь их в союзниках, а не врагами; экономия времени, положительный имидж организации.

Для конфликта, когда две управляющие организации обслуживают один дом, можно предложить следующие методы, способы предотвращения конфликта, выбор стратегии поведения, действия участников:

- Жителям дома нужно договориться между собой, используя метод принципиальных переговоров: центральное место при этом занимают четыре понятия – люди, интересы, варианты, критерии.

Людям нужно отделить человека от проблемы – обсуждать именно проблемы, а не друг друга. В переговорах не только разрешаются проблемы – в них устанавливаются контакты между конфликтующими, происходит личностное взаимодействие, и часто возникает тенденция переносить недовольство позицией оппонента на его личность. В ходе переговоров часто «переходят на личности», начинают обсуждать друг друга. Нужно быть твердым, говоря о проблеме, но мягким с людьми, постараться вернуть дискуссию к существу дела.

Нужно сосредоточиться на интересах, а не на позиции. Позиции – это заявляемые конфликтующими сторонами требования или желания, которые они хотели бы удовлетворить при решении спорных тем. Интересы – это мотивы, побуждающие конфликтующие стороны занять те или иные позиции.

Стараться изобретать взаимовыгодные варианты – дать понять оппоненту, что вы хотите вместе с ним обсудить разные возможности решения

проблемы, прежде чем остановиться на одном из них. Нужно расширять поля поиска возможных способов решения конфликта, чтобы в дальнейшем вместе выбрать какой-то один, который все стороны посчитают наиболее выгодный.

Необходимо настаивать на использовании объективных критериев – надо договариваться о критериях, на основании которых будет выбираться оптимальное решение. Эти критерии не должны находиться в зависимости от желаний одной из конфликтующих сторон, они должны быть легальными, справедливыми и практичными.

Цель переговоров – определиться между собой, какая УК будет обслуживать данный дом. Задачи: создать общую инициативную группу – собрать информацию о деятельности той и другой УК, лучше в «сравнительных цифрах», которая могла бы обосновать этот выбор; подготовить и провести общее собрание, на нем донести собранную информацию до всех жителей. Результат получится следующий – прекращение путаницы в оплате счетов; возможность конструктивного диалога с УК по всем текущим вопросам; хорошие отношения с соседями, наступление спокойной жизни.

- Управляющей организации 1 – проанализировать сложившуюся ситуацию, договориться о переговорах с жильцами, предоставив им полную информацию о состоянии дел на сегодняшний момент.

- Управляющей организации 2 – взвесить все «за» и «против» борьбе за управление этим домом, реально оценить свои силы.

Далее предлагаем методы, способы, профилактики данного конфликта. В случае недовольства собственников действиями функционирующей УК, представителям той или иной УК нужно встретиться, чтобы донести информацию друг до друга о существующей проблеме и не нести потом неоправданных потерь. Потому что именно информационный фактор стоит на первом месте в ряду причин возникновения данного конфликта, нужно грамотно работать с информацией. Отделять действительные факты от интерпретаций, оценок и умозаключений.



В случае разрастания данного конфликта могут появиться риски: вероятность появления в доме третьей и более УК со всеми вытекающими отсюда последствиями. В ходе борьбы могут быть втянуты прокуратура, надзорные органы, суды, решения которых могут быть неоднозначны.

Весьма полезной процедурой в разрешении конфликтных ситуаций также может стать медиация.

Вступивший в силу 1 января 2011 г. Федеральный закон от 27.07.2010 № 193 «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» [26] предоставляет абсолютно новые возможности для разрешения споров в сфере жилищно-коммунального хозяйства посредством медиации, необходимость и актуальность которой неоспорима.

Медиация – это особый вид посредничества, при котором специалист-медиатор, следуя принципам добровольности, равноправия сторон, конфиденциальности и беспристрастности, создает условия для восстановления у сторон конфликта способности договариваться и принимать взаимовыгодные решения, полностью исчерпывающие конфликт и приводящие к его урегулированию.

Медиация является альтернативной (внесудебной) переговорной процедурой урегулирования конфликтов с участием посредника–специалиста медиатора, при которой медиатор, как независимая третья сторона, содействует сторонам, добровольно участвующим в процессе медиации, в выработке взаимоприемлемого и жизнеспособного решения.

Способ урегулирования споров при помощи посредника не нов. Переговоры с участием третьей стороны для разрешения разногласий известны еще с древних времен. Но в современных условиях человек, попадая в беду, зачастую не знает, куда стоит обратиться.

Необходимо подчеркнуть, что процесс медиации – это не просто посредничество, медиатор – это не совсем посредник. Различие посредника и медиатора в том, что медиатор не заинтересован в получении прибыли, в

отличие от посредника. Деятельность медиатора способствует разрешению конфликта обеих сторон в равной степени и не представляет интересов ни одной из сторон спора, и это отличает медиатора от адвоката. Из вышеизложенного следует, что медиация – это особая форма посредничества, не предполагающая авторитарной роли посредника.

Медиатор действует равноправно по отношению к каждой из сторон конфликта, обеспечивая тем самым комфортность и безопасность переговоров, добиваясь от сторон восстановления способности услышать другую сторону и договариваться в обстановке уважения друг к другу и равенства сторон.

За помощью к медиатору конфликтующие стороны могут обращаться даже в том случае, если дело уже рассматривается в суде. В этом случае сторонам необходимо обратиться в суд и сообщить о своих намерениях. В связи с этим судебное разбирательство может быть приостановлено на срок до шести месяцев.

Основными принципами применения процедуры медиации являются: конфиденциальность; ответственность; открытость; взаимное принятие и уважение; принцип сотрудничества; равноправие сторон; нейтральность медиатора; добровольное соглашение на участие в процедуре медиации.

Необходимость участия медиатора в роли посредника в разрешении конфликта обусловлена следующим:

- партнера, тяжело идущего на переговоры, проще склонить к участию, если диалог предлагает посредник, а не оппонент;
- посреднику легче контролировать ситуацию, следить, чтобы ни один из участников переговоров не применил силу, давление или угрозы по отношению к оппоненту;
- посредник нейтрален, в связи с этим он может выслушать внимательнее и скорее заметит возможности для конструктивного решения сложившейся ситуации;
- посредник проводит такое количество встреч с конфликтующими сторонами, которое необходимо для разрешения спора;

- посредник может способствовать сторонам «сохранить лицо», т.к. различные просьбы об уступках и примирении могут исходить от него.

В связи с тем, что в поселке Вершина Теи имеется острая необходимость путей и способов снижения конфликтного потенциала в сфере управления МКД целесообразно обратиться к профессиональному медиатору Республики Хакасия.

Основными задачами медиатора являются:

- создание благоприятных условий для функционирования механизма медиации при урегулировании конфликтных ситуаций спорных вопросов в сфере ЖКХ;

- создание положительного климата работы механизма медиации при урегулировании конфликтных ситуаций спорных вопросов в сфере ЖКХ, а также проведение широкомасштабных информационных кампаний;

- уменьшение числа судебных процессов в сфере ЖКХ благодаря активному применению процедуры медиации.

Применять процедуру медиации возможно, как до суда, так и во время судебного разбирательства. Если процедура медиации применяется во время судебного процесса, то он приостанавливается до окончания процедуры медиации.

Процедура посредничества начинает свою деятельность после обращения к медиатору. Во время беседы посредник проясняет всю ситуацию, уточняет интересы одной стороны и следующим шагом предлагает подключить к переговорам вторую сторону. Далее посредник обращается к другим участникам спора и предлагает решить ситуацию с помощью переговоров. Если конфликтующие стороны согласились на участие в переговорах, посредник организует совместную встречу. В ходе переговоров конфликтующие стороны могут договориться о разрешении сложившегося конфликта, учитывая интересы обеих сторон, а также определить, какие действия можно предпринять, чтобы подобное больше не повторялось. Участники переговоров самостоятельно выдвигают решения по данной ситуации, выполнение которых они могут гарантировать.

Схема взаимодействия при поступлении обращения о начале процедуры медиации представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Схема взаимодействия при поступлении обращения о начале процедуры медиации

Фазы медиации представлены на рисунке 2.

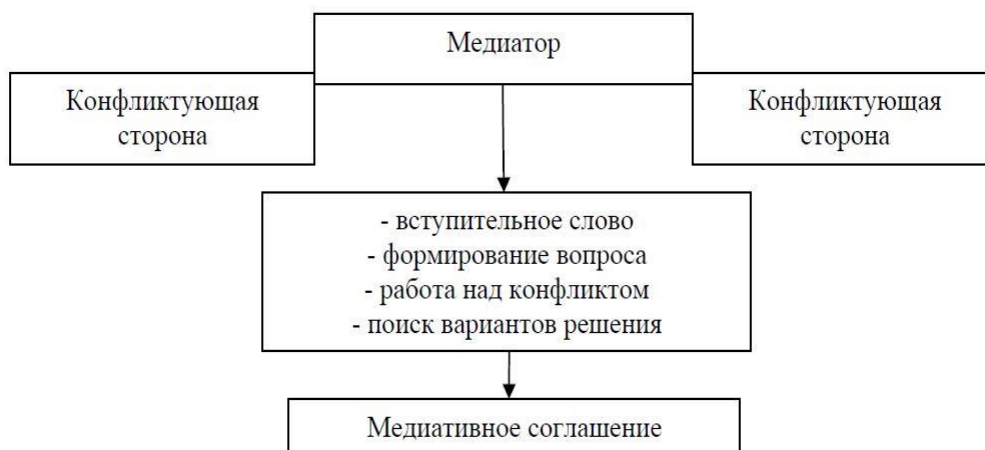


Рисунок 2 – Фазы медиации

В том случае, если стороны пришли к взаимному соглашению, оформляется «Медиативное соглашение», которое заключено после передачи спора на рассмотрение суда, может быть утверждено судом в качестве мирового соглашения. Если медиативное соглашение заключено без передачи

спора на рассмотрение суда, то оно представляет собой гражданско-правовую сделку. Защита прав, нарушенных в результате неисполнения или ненадлежащего исполнения медиативного соглашения, осуществляется в общем порядке. Можно составить акт по итогам проведенной процедуры медиации. Акт будет содержать выводы, к которым пришел медиатор в ходе проведения мероприятий. Данный акт может быть использован в дальнейшем суде как документ. По итогам процедуры разрешения спора сторонами может также быть подписан промежуточный или окончательный документ – меморандум о взаимопонимании по отдельным вопросам.

Допустимым сроком проведения медиации считается шестьдесят дней, в исключительных случаях этот срок может быть продлен до ста восьмидесяти дней, но не более.

Медиация будет оказываться на бесплатной основе для собственников нежилых и жилых помещений в МКД и их объединений.

Главным отличием медиации от суда является отсутствие победителей и побежденных. Решение в процедуре медиации принимают обе стороны, и оно направлено на деятельность в будущем. Данное решение стороны должны будут выполнять по своей воле, в связи с тем, что принимали его сами. В суде есть и победители, и побежденные, а решение принимается судьей.

Существует заблуждение, что медиация – это аналог третейского суда. Но отличие медиации в том, что медиатор не выносит решение, а обеспечивает принятие сторонами договоренностей по исчерпанию спора и помогает оформить эти договоренности в виде медиативного соглашения.

Медиатор не выносит собственного мнения о конфликте, и не выдает заключений и суждений, он подводит конфликтующие стороны к совместному соглашению. Это связано с тем, что соглашение, достигнутое добровольно, выполняется сторонами охотнее, нежели принудительное решение. Урегулирование конфликта без вмешательства суда дает сторонам возможность на деловое сотрудничество и развитие партнерских отношений, что практически исключено после судебного разбирательства.

К преимуществам медиации следует отнести:

- конфиденциальность процесса;
- способность легко подстраиваться под потребности участников спора;
- экономия денежных средств, времени, эмоциональных сил участников конфликта;
- учитываются личностные и эмоциональные аспекты спора;
- регламент, организация и содержание процесса определяются индивидуально.

Если конфликт разрешен при помощи медиации, то достигнутые договоренности более долговечны и отвечают реальному положению вещей. Это не только способствует претворению их в жизнь, но и делает их существование обоюдно приемлемым и естественным шагом.

Активное применение медиации в сфере ЖКХ будет способствовать снижению социальной напряженности, решению затяжных конфликтов, сокращению количества судебных рассмотрений, обеспечению выработки жизнеспособных решений, удовлетворяющих интересам жителей и других участников.

В соответствии с нормами процессуального законодательства Российской Федерации, а также исходя из положений Федерального закона от 27.07.2010 № 193 «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» [26] у конфликтующих сторон есть возможность на стадии судебного производства обратиться к медиатору. Указанные услуги могут оказать лишь медиаторы, чья деятельность осуществляется на профессиональной основе.

К профессиональным медиаторам согласно Федеральному закону от 27.07.2010 г. № 193 «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» [25] предъявляются определенные требования: возраст старше 25 лет, оконченное высшее профессиональное образование и специальный аттестат специалиста.

Аттестат специалиста выдается после успешного прохождения курсов по программе подготовки медиаторов, утвержденной Правительством РФ.

Медиаторы имеют право заниматься любой деятельностью, не запрещенной законодательством Российской Федерации.

Лица, которые занимают государственные должности Российской Федерации субъектов Российской Федерации, должности государственной гражданской службы, должности муниципальной службы, не могут быть медиаторами, если иное не предусмотрено федеральными законами.

В качестве координаторов для эффективной работы необходимо привлечение авторитетных инициативных представителей местного сообщества, которые владеют навыками проведения и организации переговоров.

Необходимо распространять информацию о положительной практике разрешения споров в сфере ЖКХ. Это действие способствовало бы большему количеству обращений в службы посредничества, разрешению большего количества споров, формированию доверия к посредникам-медиаторам, обмену опытом и снижению уровня конфликтности в широких областях общественной жизни в местных сообществах.

Возможные итоги процедуры разрешения конфликтов с участием медиатора:

- если конфликтующие стороны в процессе проведения процедуры медиации пришли к договоренностям по вопросам, касающимся интересов каждой из сторон, медиатор оформляет медиативное соглашение, которое подписывается обеими сторонами; конфликтующие стороны могут обратиться к адвокату или юристу за консультацией до подписания медиативного соглашения;

- если стороны пришли к договоренностям по отдельным совместно принятым предложениям, то ими может быть подписан промежуточный или окончательный документ – Меморандум о взаимопонимании, который далее может стать основой для медиативного соглашения;

- если по окончании процедуры медиации стороны не пришли к обоюдному согласию по разрешению всех или отдельных разногласий по спору и не удалось заключить медиативное соглашение, тогда составляется акт, содержащий выводы, к которым пришел медиатор в результате проведенных процедуры; этот документ может быть в дальнейшем использован в суде.

Необходимо отметить, что если конфликтующие стороны добровольно сели за стол переговоров, то это уже свидетельствует о том, что они хотят договориться. И даже если им сразу не удастся решить все добровольно, у них появляется время на осмысление ситуации, и, возможно, в дальнейшем конфликт все-таки будет разрешен положительно, и стороны примут взаимовыгодное решение.

Вместе с тем, следует понимать, что свести на нет конфликты в жилищно-коммунальной сфере невозможно. Более того, именно такие противостояния подчас и являются катализаторами решения накопившихся проблем, становясь, в частности, мощным толчком для тех или иных законодательных инициатив.

В тоже время ни в коем случае нельзя допускать того, чтобы конфликт переходил в неуправляемую фазу. На этом этапе, как показывает практика, остановить враждующие стороны порой уже невозможно, потому как достигается критическая масса взаимных претензий и жалоб.

В заключении главы хотелось бы сказать о том, что в управляющей организации рабочего поселка Вершина Теи, как и во всех управляющих организаций нашей страны случаются конфликты, как с жильцами, так и в организации в целом. Мы проанализировали некоторые конфликты и пришли к выводу о том, что инициаторами данных конфликтов выступают как сами сотрудники организации, так и жители поселка. Для разрешения и предотвращения конфликтов были предложены некоторые варианты, которые стоит применять и жителям, и сотрудникам организации в своей работе.



## **Заключение**

В результате теоретического и экспериментального исследования проблемы управления конфликтами в организации, мы пришли к следующим выводам.

Конфликт – это столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с острыми негативными эмоциональными переживаниями. Конфликт несет как положительное воздействие, так и отрицательное. Существуют многочисленные классификации конфликтов. Основаниями для них могут быть источник конфликта, содержание, значимость, тип разрешения, форма выражения, тип структуры взаимоотношений и так далее. Для каждой классификации находятся свои причины возникновения конфликтов. Также любой конфликт проходит пять стадий: предконфликтная стадия, начало (инцидент), развитие (эскалация), завершение (разрешение), послеконфликтная стадия. Существуют стили поведения в конфликте, которые позволяют эффективно разрешить конфликт или выйти из него.

На сегодняшний момент в России жилищно-коммунальная сфера остается одной из самых проблемных и конфликтных. Зачастую конфликты в сфере жилищно-коммунального хозяйства приводят к печальным последствиям для всех участников спора. Однако конфликты можно и нужно решать цивилизованным образом. Грамотное разрешение спора может не только снять проблему, приведшую к его возникновению, но и стать отправной точкой для дальнейшего роста.

В ходе исследования мы выявили, что причинами проблем в организации являются конфликты между жителями поселка и управляющей организацией. Для решения поставленной цели выпускной квалификационной работы мы выяснили причины конфликтов между ними:

- неуплата жильцами за жилищно-коммунальные услуги;
- личная неприязнь жителей к сотрудникам компании;
- недостаточное количество и качество услуг, которые оказывает УК;
- не предоставление отчетности УК по запросам собственников;
- отсутствие эффективных способов информирования жителей;
- «управление» домом двумя УК.

Однако, все причины конфликтов обозначить невозможно, в силу их огромного количества.

Исходя из выявленных проблем, были предложены мероприятия по их устранению и предотвращению.

За государственным уровне следует выполнять следующие мероприятия. Чтобы жители платили за жилищно-коммунальные услуги можно воспользоваться адресными субсидиями, которые предоставляет государство для малообеспеченных жителей. Еще одним методом для погашения долгов являются частные инвестиции. Они позволят произвести модернизацию производственного комплекса, тем самым снизить реальную стоимость ЖКУ. Другим методом может послужить изменение бюджетной политики муниципальных образований. Законный способ повлиять на бюджетную политику муниципальных образований – построение на субрегиональном уровне системы межбюджетных отношений, стимулирующие органы местного самоуправления к увеличению эффективности деятельности управляющих организаций жилищно-коммунального хозяйства.

Конечно, можно предотвращать конфликтные ситуации и не только на законодательном уровне. Данные методы следует применять жителям поселка и сотрудникам управляющей компании. В случае неуплаты за жилищно-коммунальные услуги жители домов должны предпринимать первые шаги, так как они самые заинтересованные лица в разрешении конфликта. Создав инициативную группу, которая будет заниматься разрешением конфликта, наглядно показать жителям, что они будут терять в случае неуплаты, и как при этом сложно требовать выполнения услуг от управляющей организации. К

техникам, которые способствуют взаимопониманию партнеров относятся «развитие идеи», «эхо-техника» и «резюме».

Грамотность жителей в сфере ЖКХ станет еще одним методом предотвращения споров. Удовлетворение запросов всех слоев населения и социальных групп невозможно без взаимного диалога населения и управляющих организаций. В основе этого диалога должны лежать знания современного законодательства, анализ имеющегося опыта в сфере ЖКХ и уважение к правам и обязанностям всех участников конфликтного процесса. Поэтому необходимо разъяснять людям основы жилищного законодательства и отвечать на все их вопросы. Так же, как и самим жителям изучать данные основы.

Нельзя не отметить важность заключения договоров между жителями и управляющей организацией, так как именно по договору управляющая организация в течение согласованного срока за оплату обязуется оказывать услуги и выполнять работы по надлежащему содержанию и ремонту общего имущества в доме. Если договор типовой, то нужно внести в него те необходимые пункты, выполнение которых сделают взаимодействия партнеров более понятным, реалистичным, удобным, а значит, более эффективным.

Переговоры тоже являются эффективным методом разрешения конфликтов. Они позволяют прийти к сотрудничеству - получению максимальных выгод обоим сторонам. Переговоры очень эффективны, так как нейтрализуют агрессивное противостояние и сглаживают ситуацию, а также предоставляют сторонам время на обдумывание происходящего и поиск новых решений.

Альтернативная процедура решения споров или урегулирования конфликтов с участием профессионального специалиста, без обращения в суд, является медиация. В основе медиации в ЖКХ лежит метод диалога и сотрудничества органов местного самоуправления, населения, управляющих организаций и иных участников спора. Главная задача медиатора – помощь

конфликтующих сторонам в выработке взаимного соглашения при полном контроле за процессом обеих сторон.

Вышеизложенные методы урегулирования и предотвращения конфликтов позволят оптимизировать уровень конфликтности, снизить социальную напряженность, а также улучшить межличностные и межгрупповые отношения между жителями и ООО УК «УЮТ-Сервис». В заключении следует отметить, что эффективно разработанные способы предупреждения конфликтных ситуаций являются одним из важнейших показателей, составляющих успех предприятия и важнейшим фактом его конкурентоспособности. Ведь эффективно разработанные способы предупреждения конфликтных ситуаций позволяют снизить уровень конфликтности в коллективе и улучшить социально-психологический климат, тем самым увеличив производительность труда своих работников.

## Список использованной литературы и источников

1. Анцупов А., Шипилов А.И. Конфликтология. М.: Юнити, 2000. 551 с.
2. Ахтулова А.Л. Создание оптимальной системы управления территориальным жилищно-коммунальным комплексом малых городов // Российское предпринимательство. 2008. № 12. С. 98 - 101.
3. Бабосов Е.М. Конфликтология: учеб. пособие для студ. вузов. Минск: Театра-Системс, 2009. 355 с.
4. Барабанов А.С., Кожевников С.А. Особенности функционирования управляющих компаний в сфере жилищно-коммунального хозяйства муниципалитета // Вопросы территориального развития. 2013. № 10. С. 1 - 9.
5. Большаков А.Г., Несмелова М.Ю. Конфликтология организаций. М.: МЗ Пресс, 2001. 182 с.
6. Брылина И.В. Конфликтология: учеб. пособие. Томск: Изд-во Том. политехн. ун-т, 2015. 128 с.
7. Вашинин Д.С. Реформирование жилищно-коммунального хозяйства: современное состояние, проблемы и перспективы // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2009. № 3. С. 50 – 55.
8. Гайнанов Д.А., Спирина Л.И. Организационно-экономический механизм повышения качества предоставления жилищно-коммунальных услуг // Управление экономическими системами. 2014. № 6. С. 1 – 15.
9. Гатина Л.С. Качество услуг обслуживающей организации жилищно-коммунального хозяйства // Молодой ученый. 2015. № 3. С. 397 – 401.
10. Гребень М.В. Практика управления жилищным фондом (обобщенный опыт) // Имущественные отношения в РФ. 2008. № 6. С. 50 – 62.
11. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб: Питер, 2002. 544 с.

12. Евсеева С.А., Герасимова М.М. Управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами в менеджменте качества управляющих организаций в сфере ЖКХ // Экономика и управление. 2015. № 5. С. 81 - 85.
13. Жуков А.А, Конфликтность в жилищной сфере – пути минимизации // Медиация как культура согласия и ресурс развития регионов России: сб. материалов научно-практической конференции (Пермь 27-28 марта 2012 г.): Информационно-методические материалы / сост.: Т.И. Марголина, Л.А. Ясырева. – Пермь, 2012. 192 с.
14. Зубкова А.Ф., Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология: учебник. М.: ИНФРА-М, 2003. 301 с.
15. Ивакина А.М. Современные проблемы жилищно-коммунального хозяйства // Молодой ученый. 2015. № 8. С. 537 – 539.
16. Иванова Е.Н. Иду на конфликт. «Разнимательная» конфликтология. 2-е издание. – СПб.: Фонд развития конфликтологии, 2015. 252 с.
17. Казарова А.Я. Оценка эффективности работы управляющих компаний // Научный журнал КубГАУ. 2015. № 113. С. 1 - 11.
18. Кириллова Д.И. Проблемы в сфере жилищно-коммунального хозяйства и пути их решения // Молодой ученый. 2014. № 14. С. 162 – 163.
19. Кицай Ю.А. Роль управляющих компаний в жилищно-коммунальном хозяйстве: зарубежный и отечественный опыт // Теория и практика общественного развития. 2012. № 1. С. 162 – 164.
20. Комиссарова Л.А. Механизм саморегулирования в сфере предоставления жилищно-коммунальных услуг // Вестник НГИЭИ. 2013. № 7. С. 74 - 81.
21. Консультант Плюс: Бюджетный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон Рос. Федерации от 21.07.1997 № 122 (в ред. от 01.02.2016) // Консультант Плюс: Бюджетный кодекс Российской Федерации URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_15287/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_15287/) (дата обращения 24.03.2016).

22. Консультант Плюс: Бюджетный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон Рос. Федерации от 06.10.2003 № 131 (в ред. от 15.02.2016) // Консультант Плюс: Бюджетный кодекс Российской Федерации URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/) (дата обращения 24.03.2016).

23. Консультант Плюс: Выбор способа управления многоквартирным домом. Общие требования к деятельности по управлению многоквартирным домом [Электронный ресурс]: федер. закон Рос. Федерации от 29.12.2004 № 188 (в ред. от 31.01.2016) // Консультант Плюс: Жилищный кодекс Российской Федерации. URL: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=193170> (дата обращения 18.02.2016).

24. Консультант Плюс: Дотации на выравнивание бюджетной обеспеченности муниципальных районов (городских округов, городских округов с внутригородским делением) [Электронный ресурс]: федер. закон Рос. Федерации от 31.07.1998 № 145 (в ред. от 23.03.2016). // Консультант Плюс: Бюджетный кодекс Российской Федерации. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/91455ffcbddbe7cdb2d65cseebed5c0686288d47/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/91455ffcbddbe7cdb2d65cseebed5c0686288d47/) (дата обращения 24.03.2016).

25. Консультант Плюс: Доходы от использования имущества, находящегося в государственной или муниципальной собственности [Электронный ресурс]: федер. закон Рос. Федерации от 26.04.2007 № 63 (в ред. от 23.03.2016). // Консультант Плюс: Бюджетный кодекс Российской Федерации. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/3ffde9ca61a2ae9d6e5d65eb45c934a39e147dc/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/3ffde9ca61a2ae9d6e5d65eb45c934a39e147dc/) (дата обращения 24.03.2016).

26. Консультант Плюс: Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации) [Электронный ресурс]: федер. закон Рос. Федерации от 27.07.2010 № 193 (в ред. от 23.07.2013) // Консультант Плюс: справочная правовая система. URL:

[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103038/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103038/) (дата обращения 23.03.2016).

27. Консультант Плюс: Решение об учреждении юридического лица [Электронный ресурс]: федер. закон Рос. Федерации от 05.05.2014 № 99 (в ред. от 23.03.2016) // Консультант Плюс: Гражданский кодекс Российской Федерации. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/002e9a057cae5a4d6654dde650e796050c10a00f/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/002e9a057cae5a4d6654dde650e796050c10a00f/) (дата обращения 24.03.2016).

28. Корнева В. Конфликты в сфере ЖКХ // «Российская газета – Неделя». 2014. № 6509. С. 1 - 4.

29. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. М.: Стрингер, 1992. 166 с.

30. Критская К.Б. Жилищно-коммунальное хозяйство и городские жители: диалог или борьба? // Урбанистика. 2014. № 4. С. 31 - 38.

31. Кузнецова Д.А. Состояние жилищно-коммунального хозяйства на современном этапе // Актуальные вопросы экономических наук. 2011. № 19. С. 181 - 184.

32. Леванова Л.Н. Виды и формы корпоративных конфликтов в Российских организациях // Известия Саратов. ун-та. нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2013. № 4. С. 673 – 679.

33. Леонтьев А.Н. Конфликтология. Ижевск: изд-во УдГУ, 2000. 122 с.

34. Литвинова Е.В., Клычкова Е.И., Говердова В.Н. Пути разрешения конфликтов в сфере ЖКХ // Сервис в России и за рубежом. 2014. Т. 8. № 5. С. 31 - 46.

35. Лоскутова О.Н., Кондратова Е.Р. Проблемы ЖКХ: их актуальность и пути решения // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2014. № 3. С. 103 – 106.

36. Лысенко Т.Е. Анализ эффективности деятельности ТСЖ и управляющих компаний в сфере жилищно-коммунального хозяйства // Современные наукоемкие технологии. 2014. № 7. С. 87.



37. Официальный сайт ООО УК «УЮТ-Сервис» [Электронный ресурс] / Россия, Республика Хакасия, п. Вершина Теи. URL: <http://www.yut19.com/> (дата обращения 21.02.2016).

38. Павленков М.Н. Современное состояние и проблемы в сфере жилищно-коммунального хозяйства города // Российское предпринимательство. 2013. № 19. С. 32 - 45.

39. Панова О.И. К вопросу об управляющих компаниях в России // Евразийский Союз Ученых (ЕСУ). Экономические науки. 2015. № 10. С. 140 - 142.

40. Руденко Л.Г. Анализ состояния жилищно-коммунального хозяйства России в современных условиях // Вестник Моск. ун-та им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2015. № 2. С. 67 - 78.

41. Рыжов Б.С. Проблемы межличностного конфликта в социальной психологии // Вестник Екатеринбургского института. 2013. № 4. С. 71 - 76.

42. *Статья:* Викторова Л. В Хакасии назвали лучшие управляющие компании: [Электронный ресурс] // Электрон. версия газеты «Хакасия», 28.12.2015. № 248. URL: <http://gazeta19.ru/news/38375> (дата обращения 22.02.2016).

43. *Статья:* Виноградов М. Управляющие компании в Хакасии никогда не смогут поделить многоэтажку [Электронный ресурс] / Информационное агентство «Хакасия», 06.04.2016. № 5. URL: <http://www.19rus.info/index.php/ekonomika-i-finansy/item/29816-praktika> (дата обращения 20.04.2016).

44. *Статья:* Воскевич С.О. В Госжилинспекции Хакасии подвели итоги конкурса управляющих компаний [Электронный ресурс] / Государственная жилищная инспекция Республики Хакасия. 28.12.2015. URL: <http://gzi19.ru/news/184> (дата обращения 10.04.2016).

45. *Статья:* Говорун Р. Госжилинспекция Хакасии ворвалась в жесточайший ЖКХ-конфликт в Саяногорске [Электронный ресурс] / Агентство деловой информации, 25.09.2014. URL:

<http://adi19.ru/2014/09/25/goszhlinspektsiya-hakasii-vorvalas-v-zhestochajshij-zhkh-konflikt-v-sayanogorske/> (дата обращения 14.02.2016).

46. *Статья:* Кузнецов А. Более 20 тысяч жителей Череповца оказались в должниках из-за конфликта двух управляющих компаний [Электронный ресурс] / Новости «Первого канала», 08.10.2015. URL: [https://www.1tv.ru/news/2015/10/08/9750-bolee\\_20\\_tysyach\\_zhiteley\\_cherepovtsa\\_okazalis\\_v\\_dolzhnikah\\_iz\\_za\\_konflikta\\_dvuh\\_upravlyayuschih\\_kompaniy](https://www.1tv.ru/news/2015/10/08/9750-bolee_20_tysyach_zhiteley_cherepovtsa_okazalis_v_dolzhnikah_iz_za_konflikta_dvuh_upravlyayuschih_kompaniy) (дата обращения 16.01.2016).

47. *Статья:* Лаптева Д.А. В Ставрополе урегулирован конфликт между собственниками и управляющей компанией [Электронный ресурс] / Ставропольское краевое информационное агентство, 25.04.2016. URL: <http://pobeda26.ru/novosti/v-stavropole-uregulirovan-konflikt-mezhdu-sobstvennikami-zhilya-i-upravlyayushhej-kompaniej> (дата обращения 27.04.2016).

48. *Статья:* Лаптева Д.А. На Ставрополье за вопросами ЖКХ следит общественность [Электронный ресурс] / Ставропольское краевое информационное агентство. 21.03.2016. URL: <http://pobeda26.ru/novosti/nastavropole-za-voprosami-zhkh-sledit-obshhestvennost> (дата обращения 27.04.2016).

49. *Статья:* Сажнева Е. В Подмосковном Домодедово офис коммунальщиков засыпали снегом недовольные жители [Электронный ресурс] // ЗАО «Редакция газеты «Московский Комсомолец» Электрон. период. изд. «МК.ru», 21.01.2016. № 43. URL: <http://www.mk.ru/print/article/1371993/> (дата обращения 15.01.2016).

50. *Статья:* Тарханова Е. В Екатеринбурге разгорелся конфликт двух управляющих компаний [Электронный ресурс] // Электрон. журн. malina.am., 14.03.2016. № 21. URL: <http://malina.am/news/uk9912991> (дата обращения 17.03.2016).

51. *Статья:* Хурамаева Н.Ю. Конфликт управляющих компаний должен быть, как можно быстрее исчерпан [Электронный ресурс] / Управляющая компания «Сельский комфорт», 02.11.2014. URL: [http://ukskomfort.ru/?ELEMENT\\_ID=192](http://ukskomfort.ru/?ELEMENT_ID=192) (дата обращения 15.01.2016).

52. *Статья:* Ягупов С. В связи с остановкой «Тейского рудника» в Хакасии готовятся к массовым сокращениям: [Электронный ресурс] / «Бизнес портал «Континент Сибирь». 06.10.2015. URL: <http://www.ksonline.ru/192102/v-svyazi-s-ostanovkoj-tyojского-rudnika-v-hakasii-gotovyatsya-k-massovym-sokrashheniyam/> (дата обращения 22.02.2016).

53. Скотт Д.Г. Конфликты. Пути их разрешения. Киев: Внешторгиздат, 1991. 192 с.

54. Сулимова Т.С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликта: учеб. пособие для студентов. М.: Институт практич. психологии. 2006. 89 с.

55. *Текст:* Губанова О.В. Республиканский конкурс «Лучшая управляющая организация – 2015» [Электронный ресурс] / Государственная жилищная инспекция Республики Хакасия. 06.10.2015. URL: <http://gzi19.ru/docs/view/71> (дата обращения 10.04.2016).

56. Фадеева Н.С., Гладких М.А. Модернизация жилищно-коммунального хозяйства России // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (Москва, апрель 2011 г.). Т. 2. М.: РИОР, 2011. С. 248 – 250.

57. Шиндина Т.А., Петрова И.А. Особенности функционирования управляющих компаний жилищно-коммунального хозяйства в России // Вестник ЮУрГУ. 2013. № 17. С. 55 - 59.

## Приложение А (обязательное)

### ОТЧЕТ о проверке на плагиат

Тема ВКР Управление конфликтами в организации (на примере Управляющей компании ООО «УЮТ-Сервис»)

Объем оригинальности – 76,2%

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 23,8%

Копия отчета с указанием заимствованных источников

Шаг 4: Информация				
Отчет о проверке				
Итоговая оценка оригинальности: 76,2%				
<p style="font-size: small;">Уважаемый пользователь! Обращаем ваше внимание, что система Антиплагиат отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение. Также важно отметить, что система находит источник заимствования в своей базе, но не определяет, является ли он первоисточником.</p>				
Название	Ссылка на источник	Коллекция	Доля в тексте	Доля в источнике
1. Межличностный конфликт и пути его разрешения	<a href="http://knowledge.allbest.ru/psychology/3c0a65635a3ac68b5d53b8...">http://knowledge.allbest.ru/psychology/3c0a65635a3ac68b5d53b8...</a>	internet	4,74%	4,74%
2. ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА В РОССИИ - тема научной статьи по экономике и экономическим наукам, читайте бесплатно текст научно-исследовательской работы в электронной библиотеке КиберЛенинка	<a href="http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-funktsionirovani...">http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-funktsionirovani...</a>	internet	3,92%	3,92%
3. Метод. указания по ВКР (3/3)	<a href="http://tpu.ru/f/2039/vkr_07_03_14.doc#3">http://tpu.ru/f/2039/vkr_07_03_14.doc#3</a>	internet	2,8%	2,8%
4. Жилищно-коммунальное хозяйство на примере ООО "ЖЭУ"	<a href="http://knowledge.allbest.ru/economy/3c0a65635a2bc68b4c53b8942...">http://knowledge.allbest.ru/economy/3c0a65635a2bc68b4c53b8942...</a>	internet	1,97%	2,13%
5. Психология личности: конспект лекций	<a href="http://lib.rus.ec/b/165901">http://lib.rus.ec/b/165901</a>	internet	1,34%	1,64%
6. TPU_VKR_16771.pdf	<a href="http://portal.tpu.ru/cs/TPU097862.pdf">http://portal.tpu.ru/cs/TPU097862.pdf</a>	tpu	1,1%	2,45%
7. Положение о ВКР (2/3)	<a href="http://tpu.ru/f/2039/vkr.pdf#2">http://tpu.ru/f/2039/vkr.pdf#2</a>	internet	1,09%	2,58%
8. Групповые конфликты	<a href="http://bigrefs.ru/19/ref.php?id=1231204741">http://bigrefs.ru/19/ref.php?id=1231204741</a>	internet	1,01%	1,01%
9. Основная образовательная программа высшего профессионального образования общие положения направление ооп (специальность) «Управление персоналом» - страница 2	<a href="http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231406.html?page=2">http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231406.html?page=2</a>	internet	0,93%	2%

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Канзычакова Светлана Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Фадеева Вера Николаевна	к.ф.н., доцент		