



**«Промышленная политика  
в Российской Федерации»**

*Журнал издается с 1999 г*

**№ 7-12, 2021**

**Состав редакционного совета  
журнала «Промышленная политика  
в Российской Федерации»**

**Редакционный совет**

**Рябинин А.В.** Генеральный директор Института экономических и социальных исследований, Председатель редакционного совета, д.э.н.

**Бахметьев В.А.** Заместитель директора Центра экономического анализа и прогнозирования в промышленности, к.э.н.

**Шапошников В.А.** Председатель Московской городской Думы, к.ю.н.

**Репик А.Е.** Президент «Деловой России», Председатель Совета директоров Группы компаний «Р-Фарм»

**Жарков А.Н.** Вице-президент ОПОРЫ РОССИИ, Председатель совета МГО ОПОРЫ РОССИИ

**Бурак П.И.** Директор Института региональных экономических исследований, д.э.н.

**Дементьев А.Н.** Заместитель директора по науке МИКС, д.ю.н.

**Ищенко А.А.** Председатель Центрального совета ВОИР, к.э.н.

**Зезюлин Д.И.** Председатель Московского городского совета ВОИР, к.э.н.

**Комиссаров А.Г.** Проректор РАНХиГС

**Лайкам К.Э.** Заместитель руководителя Федеральной службы государственной статистики, д.э.н., к.т.н.

**Платонов В.М.** Президент Московской торгово-промышленной палаты, к.ю.н.

**Чернышова Н.А.** Председатель Союза журналистов Подмосковья, Секретарь Союза журналистов России

**Шаронов А.В.** Ректор Московской школы управления «Сколково», к.соц.н

Издатель:

Институт экономики и управления в промышленности

Адрес: 105203, Москва, ул. 15-я Парковая, д. 8

Тел. (499) 461-32-95

press@msu-press.ru

Зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере массовых коммуникаций, связи и охраны культурного наследия ПИ № ФС77-29261 от 23.08.2007 г.

Правообладателем авторских прав на информационные и графические материалы, опубликованные в журнале и на сайтах издания, является издатель.

При перепечатке материалов ссылка на журнал «Промышленная политика в Российской Федерации» обязательна.

**ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА**

Рябинин А.В. «Пути повышения сбалансированности государственного бюджета».....2

Макарова М.В. «Особенности реализации государственно-частного партнерства в различных сферах» .....8

**СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА**

Илларионов Ю.Н. «Управление конфликтами и стрессами в организациях и на предприятиях» .....16

**ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОСТИ  
ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТА**

***Рябинин А. В.***

*д.э.н., председатель-научно технического совета  
Института экономики и управления в промышленности*

*Аннотация:* в статье рассматривается проблема баланса между государственными доходами и расходами, поскольку именно он оказывает существенное влияние на благосостояние населения и состояние общества в целом, а также придает государству определенный статус и престиж на мировой арене. Акцентируется внимание на государственном бюджете, как экономической категории представляющей совокупность денежных отношений, которые возникают в процессе образования, распределения и использования государственного централизованного фонда денежных средств. Так же автор останавливает свое внимание на проблеме дефицита бюджета РФ, отмечая, что в большей степени это вызвано ситуацией в международном экономико-правовом поле.

*Abstract:* the article addresses the problem of the balance between state income and expenditure, since it is it that has a significant impact on the well-being of the population and the state of society as a whole, and also gives the state a certain status and prestige on the world stage. Attention is focused on the state budget, as an economic category representing the totality of monetary relations that arise in the process of formation, distribution and use of the state centralized fund of funds. The author also focuses on the problem of the budget deficit of the Russian Federation, noting that this is largely caused by the situation in the international economic and legal field.

*Ключевые слова:* государственные доходы, государственные расходы, бюджетная система, налоговые поступления, бюджетная политика.

*Key words:* state revenues, state expenditures, budget system, tax revenues, budget policy.

В настоящее время проблема государственных доходов и расходов очень актуальна для Российской Федерации, поскольку без продуманной системы управления доходами и расходами, государство быстро погрязнет в долгах и перестанет существовать. Госбюджет перераспределяет государственные доходы между различными секторами, регионами и различными сферами общественной деятельности. Также, бюджет позволяет детально рассмотреть, как, когда и сколько денежных средств поступают в распоряжение государства от разных субъектов хозяйствования. На основе полученных данных составляется госбюджет на следующий год.

На данный момент существует большая проблема с балансом доходов и расходов. Эта проблема рассматривается во всем мире, так как каждое государство стремится к стабильной экономике, но она очень хорошо прослеживается в рамках Российской Федерации. Государству очень важно иметь авторитет на мировой арене, особенно в период кризиса, так как государство может взять кредит, при нехватке госбюджета. Также одной из важнейших функций государства является поддержка благосостояния общества. Так как общество отражает отношение к правительству собственного государства, к конкретным людям и желание действовать законно, платя налоги. И если правительство не выполняет свои функции, то это приведет к массовым недовольствам.

Экономическая нестабильность приводит к обесцениванию сбережений населения, девальвации национальной валюты, росту инфляции, росту цен, снижению уровня жизни граждан

## ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА

и росту безработицы, а в долговременный период даже к голоду. Это лишь часть из всех проблем и последствий, с которыми может столкнуться государство при неправильном составлении и распределении бюджета. Именно поэтому составление госбюджета тщательно контролируется. Для того чтобы принять госбюджет РФ, его должны принять Государственная дума и Совет Федерации, а также подписать президент.

Как же обеспечить экономическую стабильность? Как можно избежать негативных последствий и достичь сбалансированного бюджета?

Для того чтобы ответить на эти вопросы, надо сначала разобраться с основными понятиями, такими как: «государственный бюджет», «государственные доходы», «государственные расходы», «дефицит» и «профицит» бюджета и др.

Государственный бюджет - основной финансовый план государства на текущий год, утверждаемый законодательными органами власти и имеющий силу закона.

Государственные доходы — это денежные средства, которые поступают в безвозмездном и безвозвратном порядке в соответствии с действующей классификацией и действующим законодательством в государственный бюджет. Доходы государства должны быть преобразованы в процессе их распределения и перераспределения за счет денежных доходов, которыми обладает государство. Для достижения поставленных перед государством целей и задач изначально должна быть создана прочная экономическая основа. Государственные доходы являются экономической базой для государственной деятельности. Чем прочнее и устойчивее эта финансовая база, тем успешнее будет проводиться государственная политика. Денежные ресурсы, собранные государством, называются центральными источниками. Откуда же поступают денежные ресурсы? Основными средствами являются налоговые поступления и неналоговые доходы (доходы от различных внешнеэкономических мероприятий, продажа госсобственности, таможенных пошлин) [2].

Существует две категории источников дохода:

- ✓ внутренние доходы (все, что создано внутри страны и используется для успешного выполнения собственных функций государства);
- ✓ внешние доходы (представляется в виде внешних займов, меньшего использования национального богатства в другой стране).

Основными средствами перераспределения государственных доходов являются: налоги, кредиты, эмиссия ценных бумаг.

Основой государственного дохода являются налоги. Поэтому для их эффективного сбора и перераспределения нужна налоговая система. Налоговая система бывает трех видов:

- ✓ Прогрессивная (чем больше доход, тем больше ставка)
- ✓ Регрессивная (по мере увеличения доходов ставка уменьшается)
- ✓ Пропорциональная (постоянная ставка налогообложения) [8].

Государственный доход, получаемый с налогов, зависит именно от вида налоговой системы. В большинстве развитых стран используется прогрессивная налоговая система, что позволяет увеличить приток денежных средств в госбюджет и уменьшить дифференциацию доходов населения. В Российской Федерации действует пропорциональная налоговая система, что приводит к увеличению дифференциации доходов.

Также налоги являются важным инструментом перераспределения государственных доходов и обеспечивают мобилизацию финансовых ресурсов как при подготовке бюджета, так и при наличии дополнительных средств. Существует несколько видов налоговых поступлений: прямые и косвенные, региональные, федеральные и местные, и др. В более развитых странах нет косвенных налогов, но Россия еще не отказалась от этого вида налогов, так как именно эти налоги приносят огромные средства в государственный бюджет [6].

К основным косвенным налогам относятся:

- ✓ НДС,

## ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА

- ✓ акцизы,
- ✓ таможенные пошлины.

Они передаются в федеральный бюджет и обеспечивают функционирование центральных органов государственной власти. Более низкие налоги выделяются местным органам власти, которые уже получают местные бюджеты.

Второй по важности способ увеличения государственного дохода — это кредиты. В настоящее время все страны с развитой экономикой обращаются к самым разнообразным видам займов. Почему же так происходит? Государствам приходится брать займы из-за нехватки средств и существенного разрыва между доходами и расходами бюджета. Еще одной причиной частого использования кредита является растущее экономическое давление, в котором встречаются звенья финансовой системы. Эта напряженность связана с ростом затрат, высокими ставками по кредитам и необходимостью государственного вмешательства в экономику. Взятый кредит становится государственным долгом, а экономической основой погашения кредита является налог [1].

Еще одним средством увеличения доходов является выпуск ценных бумаг и облигаций. Но к эмиссии государство прибегает в крайних случаях (наступления неблагоприятных условий финансового рынка, предоставление новых займов, налоговых льгот и кредитов не покрывает растущие государственные расходы). Выдача кредитных денег предназначена для покрытия общего бюджетного дефицита. Использование этого средства увеличения доходов приводит к росту инфляции, увеличению избыточной денежной массы, обесцениванию накоплений населения и многому другому.

Существуют обязательные и добровольные платежи, которые должны добавляться к национальному доходу. Налоги, акцизы, различные сборы, всевозможные штрафы и пени – обязательны [4].

Добровольные субсидирования организаций и граждан привлекают государственные и местные доходы.

Существуют такие виды как:

- ✓ лотереи
- ✓ пожертвования и т. д

По территориальному признаку доходы можно разделить на:

- ✓ Доходы субъектов Федерации;
- ✓ Федеральные доходы
- ✓ Местные доходы (города, районы и другие административно-территориальные образования).

По порядку образования и использования существуют:

- ✓ Централизованные доходы
- ✓ Децентрализованные доходы [9].

Рассмотрев понятие «государственные доходы», мы узнали какие бывают системы налогообложения, а также виды, факторы и категории доходов.

Теперь перейдем к понятию «государственные расходы». Это обратное явление государственным доходам. Государственные расходы — это расходы, направляемые на финансирование необходимых государству видов продукции, работ и услуг, производимых государственными и частными предприятиями с целью достижение целей, стоящих перед государством.

Государственные расходы обеспечивают субсидии для всей государственной деятельности во всех ее сферах: экономической, социальной, административной и военной.

Государственные расходы покрываются за счет централизованных и децентрализованных фондов. Централизованные фонды: многоуровневые бюджеты, национальные субсидии и

## **ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА**

децентрализованные средства государственных компаний. Сегодня централизованные государственные расходы остаются жизненно важными в странах со смешанной экономикой [9].

Расходы бюджета — это субсидии, которые необходимы для выполнения конституционных функций страны.

Таким образом, в ущерб государственному бюджету собраны денежные ресурсы, необходимые для их последующего распределения и использования в целях государственного регулирования финансового развития страны и реализации государственной политики в масштабах страны.

Большая часть бюджета государства идет на социальную деятельность и регулирование местной экономики. Это субсидии на развитие городов, дорожной инфраструктуры, общественного транспорта, образования и здравоохранения [3].

Государственные расходы так же, как и государственные доходы делятся на разные типы. По финансовым результатам государственные расходы делятся на:

- ✓ Производственные
- ✓ Непроизводственные.

Затраты на производство служат повышению благосостояния государства или укреплению финансовой основы частного сектора. Для того что бы страна развивалась, нужно увеличивать производные расходы. Накладные расходы — это затраты, которые не дают ни одного из этих результатов, но не являются ненужными.

В зависимости от типа потребности расходы делятся на:

- ✓ Обычные — это удовлетворение постоянных потребностей страны, утверждаемых на каждый год (налоги, сборы и т. д.).
- ✓ Чрезвычайные — это ситуации, возникшие из-за внезапных и меняющихся потребностей (продажа госимущества или получение кредита).

В наиболее распространенной форме государственные расходы можно разделить на две широкие группы.

- ✓ затраты, вызванные внутренними трудностями;
- ✓ расходы, связанные с внешними функциями государства.

Большая часть затрат приходится на первую группу, то есть на внутренние трудности. Сейчас Российская Федерация активно выделяет средства из госбюджета на помощь другим странам (Сирия, Афганистан и др.). Особое место среди расходов федерального бюджета России занимают расходы, которые идут на текущее обслуживание внутреннего и внешнего государственного долга. Эти виды затрат часто включаются в состав внешнеэкономических расходов [5].

Когда государственный заем используется для покрытия дефицита бюджета, возникает государственный долг. Его появление в первую очередь связано с превышением расходов бюджета над доходами, то есть с дефицитом бюджета. Дефицит бюджета – ситуация, когда расходы бюджета превосходят его доходы, устанавливается отрицательное сальдо бюджета. Для решения проблемы страна становится заемщиком финансовых средств от населения, банков, компаний. Так появляется внутренний долг. Если же государство прибегает к займу в любом другом государстве или международной экономической организации, то возникает внешний долг. Также для покрытия расходов бюджета можно выпускать и размещать государственные залоговые и различные займы (центральные банки Российской Федерации, коммерческие банки, дополнительные фонды и т. д.)

Бюджетный фонд государства может находиться в трех возможных: дефицит, профицит и сбалансированный бюджет. Они отражают разнообразное соотношение доходов и расходов в отдельных частях бюджета.

Дефицит бюджета – ситуация, когда расходы бюджета превосходят его доходы, устанавливается отрицательное сальдо бюджета.

## **ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА**

Бюджетный профицит — это преобладание доходов над расходами, положительное сальдо бюджета.

Сбалансированный бюджет — это бюджет, в котором части расходов и доходов равны. Такая ситуация оптимальна для экономики любой страны.

Главной причиной бюджетного дефицита является отставание темпов роста доходов бюджета по сравнению с увеличением бюджетных расходов.

Факторами подобного отставания могут быть:

- экономический кризис;
- неспособность правительства контролировать экономическую обстановку в стране;
- исключительные обстоятельства (войны, крупные стихийные бедствия, аварии на АЭС и другие чрезвычайные ситуации);
- осуществление крупных централизованных инвестиций в развитие производства и видоизменение его структуры;
- чрезмерное увеличение темпов роста общественных расходов по сравнению с темпами роста валового внутреннего продукта.

Несомненно, доходы и расходы государственного бюджета являются наиглавнейшим звеном финансовой системы страны. Именно, бюджет, показывает охват экономических ресурсов, нужных правительству, обрисовывает финансовую обстановку в стране. Национальный доход и валовой внутренний продукт перераспределяются из бюджета. Бюджет является инструментом регулирования и экономического стимулирования, повышает результативность производства. Общественная политика тоже реализуется посредством бюджета.

Как же обеспечить экономическую стабильность? Как можно избежать негативных последствий и достичь сбалансированного бюджета?

Узнав множество информации о государственных доходах и расходах, можно ответить на выше поставленные вопросы: как же обеспечить экономическую стабильность? Как можно избежать негативных последствий и достичь сбалансированного бюджета?

Для того, чтобы наиболее адекватно обеспечить экономический баланс в стране необходимо создать бездефицитный бюджет. В нем величина расходов не будет превышать величину доходов. Однако такой бюджет не всегда есть возможность создать. Тогда можно прибегнуть как к внутренним, так и внешним займам. Но не стоит брать очень много займов, ведь это может привести к ещё большему дефициту бюджета. Так же можно перейти на более выгодную прогрессивную налоговую систему. Все это повлечет за собой уменьшение размера дефицита бюджета на каждом отдельном этапе бюджетного процесса.

Если рассматривать бюджет РФ, то основным притоком являются доходы от реализации природных ресурсов, а также результаты финансово-хозяйственной деятельности горнодобывающей отрасли. Однако продается необработанное сырье, так как нахватает производств по его переработке. Еще одной проблемой РФ является коррупция. Часть государственного бюджета оседает в карманах чиновников. Необходимо устранить недостатки в налоговой сфере и усилить контроль за работой органов, ответственных за сбор налоговых и страховых взносов. Также важно, чтобы деньги, собираемые с населения, шли на улучшение уровня жизни в стране, на улучшение условий жизни и, в целом, тратились на нужды населения, а не шли в карман отдельным лицам.

Конечно, невозможно обеспечить постоянную экономическую стабильность, так как баланс зависит от факторов, которые не всегда может контролировать государство. Например, внешнеполитические (санкции, война) и др. Но государство должно делать все возможное, чтобы создать и поддерживать экономическую стабильность.

В результате можно сделать вывод, что доходы и расходы в экономической системе любой страны играют главную финансовую и политическую роль в любом современном обществе. Каждое государство должно поддерживать сбалансированность бюджета.

***Литература:***

1. Гужина Г.Н. Последствия пандемии для экономики России // В сборнике: Актуальные вопросы современной науки. Экономика, управление, право, педагогика, психология. Сборник статей. Под общей редакцией Г.Н. Гужиной. Москва, 2021. С. 53-55.
2. Гужина Г.Н., Гужин А.А. Современное состояние и перспективы совершенствования государственной социальной политики // В сборнике: Инновационное развитие социально-экономических систем: условия, результаты и возможности. Материалы IV международной научно-практической конференции. 2016. С. 16.
3. Гужина Г.Н., Гужин А.А. Управление государственным и муниципальным долгом в Российской Федерации : монография / Русайнс, 2021, 168 с.
4. Гужина Г.Н., Назаршоев Н.М. Взаимозависимость государственного и муниципального долга и дефицитов бюджетов различных уровней //Инновации и инвестиции. 2018. № 1. С. 41-46.
5. Данилов А.И., Гужин А.А. Десять инновационно развитых стран и что мешает России занимать лидирующие позиции // Известия МГТУ МАМИ. 2015. Т. 5. № 4 (26). С. 151-154.
6. Дустматов Б.М., Саидова Н.С. Анализ и оценка доходов и расходов государственного бюджета // Вестник Таджикского государственного университета коммерции. 2019. № 3 (28). С. 110-113.
7. Игнатчик А.Н. Государственные доходы и расходы // Аллея науки. 2018. Т. 2. № 6 (22). С. 55-59.
8. Ломовкина Е.П., Гужин А.А. Налоговая система России и основные направления ее совершенствования // В сборнике: Актуальные вопросы современной науки. Сборник статей. Под общей редакцией Г.Н. Гужиной. Москва, 2020. С. 107-111.
9. Петрухина Е.В., Гужин А.А., Гужина Г.Н., Величко Н.Ю., Нижарадзе Л.Д., Волкова А.В., Овешникова Л.В. Современные теории менеджмента // Орёл, 2014. – 110 с.

## **ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ В ОТДЕЛЬНЫХ СФЕРАХ**

**Макарова М.В.,**

*к.соц.н., доцент кафедры экономики*

*АНО ВО «Институт экономики и управления в промышленности»*

Для успешной реализации проектов ГЧП необходимо, прежде всего, определить реальную потребность субъекта РФ или конкретного муниципалитета в соответствующих объектах публичной инфраструктуры. На сегодняшний день в Российской Федерации для ряда сфер отсутствует корректная методика оценки обеспеченности территорий объектами публичной инфраструктуры.

Вместе с тем представляется целесообразным сформировать перечень уже существующих объектов, имеющих коммерческий потенциал (пользующихся спросом у населения), но требующих реконструкции и (или) модернизации. К таким объектам могут относиться детские сады, больницы, спортивные сооружения, кинотеатры, дороги, иные объекты публичной инфраструктуры.

Кроме того, представляется необходимым проведение анализа стратегических документов на предмет существующих целей и задач по развитию инфраструктуры. Также возможно проведение комплексных маркетинговых исследований, опросов населения и общественных организаций в целях выявления потребности в новых объектах.

По итогам указанной подготовительной работы должно быть реализовано:

Формирование и публикация перечней объектов, строительство/реконструкция которых может быть осуществлена с привлечением частных инвесторов, на инвестиционных порталах субъекта РФ, на сайте уполномоченного органа/профильного органа исполнительной власти;

Отражение задач по развитию публичной инфраструктуры, в том числе с использованием механизмов ГЧП, в региональных и муниципальных стратегических документах целеполагания (стратегия социально-экономического развития, инвестиционная стратегия и др.);

Закрепление мер по обеспечению потребности в объектах публичной инфраструктуры в документах планирования и программирования (регионального и муниципального уровней), в том числе, формирование указанных перечней объектов;

Отражение планов по развитию публичной инфраструктуры в документах территориального планирования регионального и муниципального уровня.

Реализация стимулирующих мер (в т. ч. налоговых) при реализации проектов ГЧП, в том числе в социальной сфере.

Также обращаем внимание на важность качественной проработки проекта на подготовительном этапе, в рамках которой необходимо обеспечить:

- а) выявление и детальный анализ рисков;
- б) сбалансированное распределение
- в) рисков между сторонами и закрепление в соглашении;
- г) соответствие условий соглашения нормам Закона о КС и Закона о ГЧП соответственно;
- д) максимальная детализация соглашения о ГЧП;
- е) соответствие проекта приоритетам социально-экономического развития Российской Федерации, наличие положительных социальных и бюджетных эффектов;



## **ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА**

- ж) наличие четкой проработанной технической концепции проекта;
- з) гарантированные денежные потоки в рамках проекта;
- и) привлекательность показателей финансовой эффективности для частного инвестора (в случае разработки предложения публичной стороной);
- к) предварительное обсуждение условий реализации проекта с потенциальными инвесторами, а также финансирующими организациями.

Обязательства субъекта РФ в отношении заключенных концессионных соглашений, соглашений ГЧП, должны найти отражение не только в решении об их реализации, но и в региональных программных документах

### **Особенности в социальной сфере**

Для ряда проектов ГЧП в социальной сфере, в частности для объектов спортивной инфраструктуры, характерен высокий риск спроса на услуги, оказываемые в процессе эксплуатации объекта. При этом проекты ГЧП должны быть структурированы с учетом необходимости обеспечения возврата инвестиций частной стороне, экономически обоснованного уровня доходности инвестированного капитала и доходности деятельности по эксплуатации. Риск спроса на услуги, оказываемые в процессе эксплуатации объекта, может быть минимизирован путем включения в КС, в соглашение о ГЧП / МЧП следующих механизмов: право частной стороны осуществлять оказание платных услуг с использованием объекта соглашения; участие публичной стороны в расходах на создание и (или) эксплуатацию объекта соглашения.

Кроме того, указанные проекты могут быть структурированы с обязанностью частного партнера/концессионера предоставлять объект для социальных нужд: проведение некоммерческих мероприятий (соревнования, культурные события и др.), использование объекта социально ориентированными общественными организациями (например, спортивными школами). В этом случае объем предоставления таких услуг и их стоимость должны быть учтены при структурировании проекта (в финансовой модели) для целей обеспечения окупаемости инвестиций частной стороны и экономически обоснованного уровня дохода на инвестиции и доходности деятельности по эксплуатации.

### **Особенности в сфере здравоохранения**

Привлекательная для частного сектора инфраструктура здравоохранения, которая может рассматриваться в качестве объектов КС и СГЧП (СМЧП), как правило, закреплена за медицинскими организациями государственной системы здравоохранения и муниципальной системы здравоохранения (далее – государственные учреждения здравоохранения) и формирует единый имущественный комплекс таких учреждений (единая территория, инженерные коммуникации, подъездные пути и т.д.).

В этой связи при рассмотрении возможности заключения КС и СГЧП (СМЧП) в отношении инфраструктуры, закрепленной за государственными учреждениями здравоохранения: - учредитель медицинской организации должен обосновать, что данное недвижимое имущество является у медицинской организации излишним, или неиспользуемым, либо используемым не по назначению, и принять решение о его изъятии; - медицинская организация в результате передачи недвижимого имущества по КС и СГЧП (СМЧП) не лишится возможности осуществлять деятельность, цели, предмет, виды которой определены ее уставом; - органы государственной власти субъектов РФ при оценке целесообразности реализации проектов ГЧП и заключении КС и СГЧП (СМЧП) обеспечивают сохранение объемов, видов и условий оказываемой населению конкретного субъекта РФ медицинской помощи, а также доступности и качества медицинской помощи, оказываемой по программе государственных гарантий бесплатного оказания гражданам медицинской помощи.

Поскольку ключевым фактором, определяющим форму и условия проектов ГЧП в сфере здравоохранения, является, прежде всего, потребность пациентов в услугах, которые будут оказываться инвестором (концессионером, частным партнером), решения о реализации

проектов ГЧП в сфере здравоохранения принимаются органами государственной власти субъектов РФ с учетом перспективного планирования развития сети медицинских организаций и расчета нормативной потребности в объектах здравоохранения на основе сложившейся региональной инфраструктуры здравоохранения, учитывающей допустимый уровень обеспеченности объектами здравоохранения. При структурировании проектов ГЧП в сфере здравоохранения и принятии управленческих решений о заключении КС и СГЧП (СМЧП) в отношении объектов здравоохранения органы государственной власти субъектов РФ руководствуются, в том числе Федеральным законом от 21 ноября 2011 г. № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации», Федеральным законом от 29 ноября 2010 г. № 326-ФЗ «Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации», приказом Минздрава России от 27 февраля 2016 г. № 132н «О Требованиях к размещению медицинских организаций государственной системы здравоохранения и муниципальной системы здравоохранения исходя из потребностей населения», приказом Минздрава России от 08 июня 2016 г. № 358 «Об утверждении методических рекомендаций по развитию сети медицинских организаций государственной системы здравоохранения и муниципальной системы здравоохранения».

### **Особенности в автодорожной сфере**

В проектах строительства и эксплуатации на платной основе автомобильных дорог, основным и, в большинстве случаев, единственным источником возврата инвестиций в проекте является выручка от сбора платы. Поэтому среди основных рисков таких проектов следует выделить риск на стадии эксплуатации, связанный с доходами / низким уровнем спроса. С целью минимизации такого риска, на предпроектной стадии необходимо выполнить оценку перспективной интенсивности движения по объекту, которая будет учитывать замеры интенсивности движения в области расположения объекта, прогнозы социально-экономического развития и данные о развитии дорожной сети в области расположения новой (или реконструируемой) автомобильной дороги.

На стадии финансового структурирования необходимо учитывать, что интенсивность дорожного движения может оказаться ниже, чем предполагалось и структурировать финансирование таким образом, чтобы расходы по проекту на стадии эксплуатации в сумме были на 20-30% меньше, чем прогнозная выручка.

Юридическое структурирование проекта должно адекватно отражать особенности реализации проектов в сфере строительства и эксплуатации на платной основе автомобильных дорог во всех существенных аспектах, включая распределение обязательств и рисков между сторонами, платежный механизм по соглашению, механизм обеспечения исполнения обязательств (порядок взыскания убытков, неустоек, условия и порядок выплаты дополнительного вознаграждения частному партнеру / концессионеру, порядок предоставления банковских гарантий и иных способов обеспечения).

В частности, в части распределения рисков проект должен обеспечивать передачу специфических рисков, связанных со строительством и/или эксплуатацией автомобильной дороги, той или иной стороне (с учетом того, какая именно из сторон в наибольшей степени может управлять таким риском), как на инвестиционной стадии – стадии строительства линейного объекта (риски ошибок в проектировании, риски обнаружения дополнительных объектов/сетей, риски, связанные с предоставлением земельных участков, экологические риски, риски ввода в эксплуатацию), так и на эксплуатационной стадии (выше упоминавшийся риск трафика, риски изменения дороги по требованию концедента и т.п.).

Формой реализации такого распределения может быть механизм особых обстоятельств (обеспечение экономического баланса соглашения), использование механизма заверений об обстоятельствах (ст. 431.2 ГК РФ), и иные.

Также, с учетом того, что успешность и окупаемость проектов, связанных с платной эксплуатацией автомобильных дорог, определяется уровнем и эффективностью сбора платы за проезд по таким участкам, что, в свою очередь, во многом обусловлено качеством

инфраструктурной услуги, оказываемой конечным пользователям, представляется желательной привязка оплаты в пользу частного партнера / концессионера к достижению установленных уровней транспортно-эксплуатационных показателей (удобство и безопасность проезда, высокие эксплуатационные качества участка, достаточное информационное обеспечение, иные факторы). К настоящему моменту практика реализации автодорожных проектов, накопленная ГК «Автодор», предполагает реализацию проектов в рамках Закона о КС.

Основные виды заключаемых КС: концессия с прямым сбором платы и концессия с платой концедента. Предметом КС с прямым сбором платы является выполнение концессионером комплекса работ по строительству (реконструкции) и эксплуатации объекта КС (автомобильной дороги, участка автомобильной дороги) полностью или частично за счет собственных и заемных средств. Данный договор допускает возможность участия концедента в расходах по созданию объекта КС.

Право собственности на создаваемый объект КС после завершения строительства (реконструкции) возникает у концедента, а объект КС передается концедентом концессионеру во временное владение и пользование на период действия КС. Источником финансирования затрат концессионера на стадии эксплуатации, а также источником возвратности инвестиции концессионера, осуществленных на стадии строительства, является сбор концессионером платы.

По экспертным оценкам, средняя погрешность прогнозов интенсивности движения может достигать 20-30%. 73 с пользователей объекта концессионного соглашения в свою пользу. Соглашения по данной модели заключаются, как правило, на срок от 20 до 30 и более лет. Предметом КС с платой концедента является выполнение концессионером комплекса работ по строительству и эксплуатации объекта КС (автомобильной дороги, участка автомобильной дороги) полностью или частично за счет собственных и заемных средств. Концессионер осуществляет сбор платы с пользователей объекта КС в пользу концедента. Источником финансирования затрат концессионера на стадии эксплуатации является эксплуатационный платеж, выплачиваемый концессионеру со стороны концедента. Возврат вложенных концессионером инвестиций осуществляется поэтапно в течение оговоренного в соглашении срока возврата инвестиций с оговоренной в соглашении нормой доходности.

При этом размер такой доходности варьируется в зависимости от достижения установленных целевых транспортно-эксплуатационных показателей автомобильной дороги, качества оказываемой пользователям автомобильной дороги (участка автомобильной дороги) транспортной услуги, а также доступности автомобильной дороги (участка автомобильной дороги) для пользователей.

Соглашения по данной модели заключаются, как правило, на срок от 20 до 30 и более лет.

### **Особенности в сфере ЖКХ**

Оптимальным инструментом ГЧП в сфере жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) является передача объектов коммунальной инфраструктуры частным операторам на основании заключенных КС, в которых присутствуют четко поставленные перед инвестором задачи по повышению качества предоставляемых потребителям коммунальных услуг, а также ответственность за их невыполнение. Данный механизм детально законодательно проработан с учетом специфики отрасли ЖКХ.

Кроме того, концессионная модель ГЧП обеспечивает баланс интересов публичной и частной сторон, а также потребителей коммунальных услуг.

Основными особенностями заключения КС в сфере ЖКХ являются:

1. Отсутствие обязанности по установлению концессионной платы. Размер такой платы не может превышать уровень, рассчитанный исходя из принципа возмещения концеденту расходов на уплату им обязательных платежей, связанных с правом владения объектом концессионного соглашения.

## ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА

2. Критерии конкурса. Победителем конкурса признается участник, предложение которого содержит минимальный размер дисконтированной выручки. В случае, если значения дисконтированной выручки двух лучших участников конкурса отличаются менее, чем на 2 процента, победителем признается участник, предложивший наибольшее количество наилучших плановых значений показателей деятельности концессионера.

3. Необходимость согласования с органом регулирования тарифов долгосрочных параметров регулирования и целевых значений показателей качества, надежности и энергетической эффективности до объявления конкурса на право заключения концессионного соглашения. С 1 января 2017 года Федеральным законом от 3 июля 2016 г. № 275-ФЗ вводятся новые особенности заключения концессионных соглашений в сфере ЖКХ:

4. Обязательное участие субъекта РФ в качестве самостоятельной стороны в муниципальных КС в отношении объектов теплоснабжения, централизованных систем горячего водоснабжения, холодного водоснабжения и (или) водоотведения, отдельных объектов таких систем в случае, если полномочия по государственному регулированию тарифов в соответствующей сфере не переданы муниципальному образованию.

5. Возможность передачи в концессию имущества, часть которого не была зарегистрирована в установленном порядке.

Кроме того, в соответствии с Законом о КС передача в концессию объектов коммунальной инфраструктуры может осуществляться одним из трех способов:

1. На общих основаниях посредством проведения конкурса.

2. Без конкурса путем трансформации действующего договора аренды объектов коммунальной инфраструктуры.

3. Без конкурса с применением механизма частной инициативы.

Заключение концессионного соглашения путем проведения конкурса

1. Принятие решения о заключении КС (статья 22 Закона о КС).

2. Направление организатором конкурса в адрес органа регулирования тарифов субъекта РФ, на территории которого планируется заключение КС, заявления о подготовке конкурсной документации (п. 90 Правил дисконтирования величин при оценке конкурсных предложений на право заключения концессионных соглашений и договоров аренды в сфере теплоснабжения, в сфере водоснабжения и водоотведения, утвержденных постановлением Правительства РФ от 3 июня 2006 г. № 510).

3. Согласование органом регулирования долгосрочных параметров регулирования (15 рабочих дней с момента поступления заявления).

4. Опубликование и размещение на сайте <http://torgi.gov.ru/> сообщения о проведении конкурса.

5. Первый этап конкурса – подача заявок на участие в конкурсе. Минимальный срок подачи заявок – 30 раб. дней с момента опубликования сообщения на сайте <http://torgi.gov.ru/> (статья 27 Закона о КС).

6. Подведение итогов первого этапа конкурса:

6.1 Процедура вскрытия конвертов с заявками на участие в конкурсе, опубликование протокола вскрытия конвертов;

6.2 Предварительный отбор участников (статья 29 Закона о КС), опубликование протокола предварительного отбора участников.

7. Уведомление о втором этапе конкурса – для организаций, прошедших предварительный отбор в течение 3 рабочих дней с момента опубликования протокола предварительного отбора.

8. Второй этап конкурса – предоставление конкурсных предложений.

Важно! В рамках одного КС допускается передача нескольких видов объектов ЖКХ. Вместе с тем заключение КС в отношении объектов ЖКХ в совокупности с иными объектами КС, в том числе с иными видами объектов коммунальной инфраструктуры, указанными в пунктах 10, 17, 18 части 1 статьи 4 Закона о КС, не допускается.

## ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА

Минимальный срок подачи конкурсных предложений – 60 рабочих дней с момента поступления уведомления (статья 30 Закона о КС).

9. Завершение конкурса. Сопоставление и оценка конкурсных предложений, определение победителя конкурса (статьи 31-33 Закона о КС). Заключение концессионного соглашения без проведения конкурса путем трансформации действующего договора аренды объектов коммунальной инфраструктуры Основные условия для проведения трансформации договора аренды (часть 2.1 статьи 37 Закона о КС): договор аренды заключен до 1 января 2010 года; срок действия заключаемого КС не превышает срок действия действующего договора аренды. Заключение КС без проведения конкурса по частной инициативе.

В данном случае предусмотрен следующий алгоритм:

1. Направление предложения инвестора о заключении КС в адрес публично-правового образования, являющегося собственником объекта коммунальной инфраструктуры. К данному предложению прикладывается проект КС (части 4.1, 4.2 статьи 37 Закона о КС).

2. Принятие собственником объекта коммунальной инфраструктуры решения (часть 4.4 статьи 37 Закона о КС):

2.1 О возможности заключения КС на предлагаемых условиях.

Важно! В конкурсных предложениях указываются значения и параметры, являющиеся критериями конкурса. Конкурсное предложение содержит: - объем финансовой поддержки концедента; - объем расходов концессионера; - базовый уровень операционных расходов; - норма доходности, норматив чистого оборотного капитала (нормативный уровень прибыли); - показатели энергоэффективности и энергосбережения.

Важно! Общий минимальный срок заключения концессионного соглашения с момента принятия решения, указанного в статье 22 Закона о КС, составляет порядка 140 дней.

Важно! 1 января 2017 года вступает в силу Федеральный закон от 3 июля 2016 г. № 275-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О концессионных соглашениях», в соответствии с которым допускается трансформация договоров аренды, заключенных в срок до 1 января 2015 года. 76

2.2 О возможности заключения КС на иных условиях (в случае принятия данного решения собственником объекта коммунальной инфраструктуры организуются переговоры с инициатором в целях согласования условий КС).

2.3 О невозможности заключения КС (в случае принятия данного решения в адрес инициатора направляется ответ с указанием причины отказа).

3. Согласование собственником объекта с органом регулирования тарифов долгосрочных параметров регулирования.

4. Опубликование собственником объекта коммунальной инфраструктуры предложения о заключении КС по частной инициативе на сайте <http://torgi.gov.ru/>.

5. В случае если в течение 45 дней с момента опубликования соответствующего предложения в адрес собственника объекта коммунальной инфраструктуры поступили уведомления о готовности к заключению концессионного соглашения от иных организаций, собственник обязан инициировать проведение конкурсных процедур в отношении объекта коммунальной инфраструктуры (часть 4.9 статьи 37 Закона о КС).

6. В случае если соответствующие уведомления в течение 45 дней не поступили, КС заключается собственником объекта коммунальной инфраструктуры с инициатором (часть 4.10 Закона о КС). Статистическая информация

На сегодняшний день уже заключено 736 КС, из них за 2015 год – 271 КС, что в 2,5 раза больше показателя 2014 года – 112 концессионных соглашений. По 255 концессионным конкурсам на сегодняшний день открыт прием заявок на участие. Объем частных инвестиций, предусмотренных КС, заключенными в 2015 году в 10 раз больше объема частных инвестиций 2014 года и составляет порядка 70,9 млрд. руб. – (7,2 млрд. руб. – в 2014 году).

Важно! Внесение изменений в любые условия КС\* в отношении объектов теплоснабжения, централизованных систем горячего/холодного водоснабжения и (или)

требует согласования с антимонопольным органом. Порядок такого согласования утвержден постановлением Правительства РФ от 24 апреля 2014 г. № 368. \* в случае если КС, заключенным до вступления в силу Федерального закона от 07 мая 2013 г. № 103-ФЗ, предусмотрена возможность изменения условий КС по соглашению сторон, согласование изменений с антимонопольным органом не требуется.

Имеются некоторые сложности классификации форм государственно-частного партнерства. В ГЧП имеет большой спектр подобных форм, причисляет к ним различные контракты, которые государство отдает частным предприятиям: на производство работ и выполнение общественных услуг; на управление, на поставку товаров для государственных нужд; контракты технической помощи; арендные (лизинговые) отношения, складывающиеся вследствие передачи государством в аренду частному бизнесу своей собственности; СРП; государственно-частные предприятия; концессии.

Необходимо указать на то, что типология форм государственно-частных партнерств осуществляется не только в экономических трудах.

В осуществлении культурной политики исследуются такие формы ГЧП, как доверительное управление историко-культурными комплексами и недвижимостью области культуры (зданиями музеев, библиотек, театров и пр.); безвозмездную передачу частному сектору объектов культурного наследия и культуры, находящихся в аварийном либо руинированном состоянии с выполнением их реставрации либо капитального ремонта из средств бизнеса; осуществление творческих конкурсов; охрану авторских и смежных прав; формирование частными инвесторами электронных библиотек, музеев, архивов и пр.

### ***Литература:***

1. Алпатов, А. А. Государственно-частное партнерство: механизмы реализации / А. А. Алпатов, А. В. Пушкин, Р. М. Джапаридзе. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 200 с. // IPRbooks : электронно-библиотечная система. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/86911.html>
2. *Борщевский, Г. А.* Государственно-частное партнерство : учебник и практикум для вузов / Г. А. Борщевский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 412 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06541-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469386>
3. Государственно-частное партнерство : учебное пособие для вузов / И. Н. Ткаченко [и др.] ; под редакцией И. Н. Ткаченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 188 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00518-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470215>
4. Дюжева, Н. В. Государственно-частное партнерство в формировании внешнеэкономического потенциала региона : монография / Н. В. Дюжева, Н. В. Агазарян. — Москва : Российский университет дружбы народов, 2019. — 292 с. — ISBN 978-5-209-08480-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/104196.html>
5. Капустенко, И. С. Государственно-частное партнерство : учебное пособие / И. С. Капустенко, Г. И. Коноплева. — Комсомольск-на-Амуре : Комсомольский-на-Амуре государственный университет, 2019. — 94 с. — ISBN 978-5-7765-1315-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102086.html>
6. Кочеткова С. А. Государственно-частное и муниципально-частное партнерство + eПриложение: тесты : учебник / С.А. Кочеткова. — Москва : КНОРУС, 2021. — 176 с.

## **ПРОМЫШЛЕННАЯ ПОЛИТИКА**

7. Соколов, М. Ю. Государственно-частное партнерство : учебник для вузов / М. Ю. Соколов, С. В. Маслова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 212 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14351-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477360>
8. Соколова, Н. Г. Государственно-частное партнерство в реализации долгосрочных инвестиционных проектов РФ : монография / Н. Г. Соколова, И. А. Тюлькина. — Саратов : Вузовское образование, 2020. — 69 с. — ISBN 978-5-4487-0719-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/96555.html>
9. Замглавы Минэкономразвития рассказал о перспективах инвестиционных инструментов. - Текст: электронный// [vedomosti.ru](http://vedomosti.ru): [сайт]. - 2021. - 2 atdh/ - URL^ <https://rosinfra.ru/news/zamglavy-minekonomrazvitia-rasskazal-o-perspektivah-investicionnyhinstrumentovhttps://rosinfra.ru/>
10. Информационно-аналитический обзор о развитии государственно-частного партнерства в Российской Федерации - Текст электронный <https://www.economy.gov.ru/material/file/6b5f12f3140cf044f1f715d18dfdef0a/gchp%2021.02.2020.pdf.pdf>
11. <https://rosinfra.ru/expert/rating/2019/Рейтинг%20субъектов%20РФ%20по%20уровню%20развития%20сферы%20ГЧП%20за%202019г.pdf>

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ  
В ОРГАНИЗАЦИЯХ И НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**

**Илларионов Ю.Н.,**

*к.т.н., доцент кафедры «Менеджмент»  
Московского финансово-правового института*

*Аннотация.* В статье раскрываются сущность, свойства, структура и динамика конфликтов. Показана двойственность функций (последствий) конфликтов в сфере деловых отношений и обоснована целесообразность управления конфликтами. Представлены классификации конфликтов, рассматриваются объективные и субъективные конфликты в организации, выделяются причины их возникновения. Раскрываются сущность и основные факторы возникновения стрессов в организации, показана их взаимосвязь с конфликтными ситуациями.

Конфликт -это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.

К основным свойствам конфликта можно отнести следующее:

- *конфликт социальное явление*, порожаемое самой природой общественной жизни, дисгармония, противоречие постоянные и неизбежные составные части общественного развития, соответственно, конфликт должен восприниматься как вполне нормальный процесс и способ взаимодействия людей;
- *конфликт осознанное явление*, обдуманное действие. Обладая разумом и способностью к самосознанию, человек в большей степени свободен в выборе направлений деятельности, может регулировать свои отношения. Будучи потенциально рациональным, он склонен считаться с писанными и неписанными правилами поведения, которые усваиваются им в процессе социализации, приобщение к достижениям культуры;
- *конфликт явление*, широко распространенное. Конфликтные ситуации возникают во всех сферах общественной жизни экономике, политике, быту, культуре, идеологии. Противодействие сторон присутствует не только в межличностных и межгрупповых конфликтах, но и в процессе автокоммуникации человека, при его общении с самим собой. Конфликтное взаимодействие, если оно совершается в созидательных, а не в разрушительных формах, несет в себе конструктивное, продуктивное начало;
- *конфликт прогнозируемое явление*, подверженное регулированию. Это объяснимо самой природой возникновения конфликтных столкновений, формами взаимодействия участвующих в них сторон, заинтересованностью в исходе и последствиях противоборства. Во-первых, конфликтное взаимодействие отличается тем, что противостояние в нем выразительней несовпадающих интересов и целей служит для них одновременно и связующим звеном. Во-вторых, любой участник конфликтного противостояния должен аргументировать свою позицию, обосновывать притязания и мобилизовывать силы для реализации выдвигаемых требований.

При всем многообразии причин возникновения, внешних форм проявления, неоднозначности своих последствий, большой доли субъективного восприятия конфликты в реальной жизни выступают способом общения и взаимодействия людей, действенным инструментом развития любых социальных систем, в том числе и организаций.



## СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

Структура и динамика конфликта. Каждый конфликт отличается своеобразием. Но при этом все конфликты имеют одну основу составляющие их элементы.

По своему характеру и природе все элементы конфликта могут быть разделены на два вида: объективные (внеличностные) и субъективные (личностные).

К объективным элементам конфликта относятся такие его составляющие, которые не зависят от воли и сознания человека, его личностные качества, а именно:

- объект конфликта ценность, по поводу которой возникает столкновение участников конфликта;
- предмет конфликта противоречия, которые возникают между взаимодействующими сторонами и которые они пытаются разрешить посредством противоборства;
- участники конфликта противоборствующие стороны, третья сторона, пособники и подстрекатели;
- среда конфликта -совокупность объективных условий конфликта (физических, социально-психологических).

К субъективным элементам конфликта относятся психофизиологические, психологические, этические и поведенческие свойства отдельной личности:

- ценностные ориентации, цели, мотивы, интересы, потребности;
- черты характера;
- установки личности, образующие тип индивидуальности;
- неадекватные оценки и восприятия;
- манеры поведения.

Конфликтне одномоментный акт, это всегда процесс, происходящий в определенных границах. Его масштабы имеют внешние пределы в пространстве и во времени, а также относительно той социальной системы, в которой он возникает и развивается.

Динамика конфликта - это процесс развития, изменение конфликта под воздействием его внутренних механизмов и внешних факторов.

Развитие конфликта проходит три стадии предконфликтную, конфликтную и послеконфликтную, каждая из которых, в свою очередь, делится на фазы.

Предконфликтная стадия включает следующие фазы:

- 1-я фаза конфликтная ситуация, в ходе которой выявляются противостоящие стороны;
- 2-я фаза инцидент действия, столкновение, приводящие стороны, вовлеченные в конфликтную ситуацию, в движение.

Конфликтная стадия включает следующие фазы:

- 1-я фаза начало конфликта стороны атакуют друг друга;
- 2-я фаза -развитие конфликта противоборство интенсифицируется, происходит мобилизация всех ресурсов (материальных, политических, финансовых, информационных, физических, психических);
- 3-я фаза пик конфликта противодействие продолжается, достигнута точка максимальной интенсивности конфликта;
- 4-я фаза затухание конфликта постепенное ослабление противостояния;
- 5-я фаза прекращение конфликта окончание, прекращение конфликта вследствие устранения объективных и (или) ослабления субъективных причин, породивших конфликтную ситуацию;
- 6-я фаза урегулирование конфликта - это, как правило, приведение конфликтного взаимодействия в русло примирения путем переговоров, участия посредников или арбитражного вмешательства.

Послеконфликтная стадия включает следующие фазы:

- 1-я фаза ослабление противостояния напряженность ситуации спадает;

## СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

- 2-я фаза подведение итогов, оценка результатов осознание сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия, преодоление негативных установок, установление доверия.

При остром и длительном конфликте фазы могут быть циклически повторяться. После фазы «затухание конфликта» или даже «прекращение конфликта» может начаться фаза «начало конфликта» с прохождением фаз пика, затухания, прекращения конфликта, затем может начаться следующий цикл и т. д. При этом с каждым циклом пик конфликта становится все выше, степень остроты и интенсивности увеличивается, а длительность фаз может расти, и возможности разрешения конфликта в каждом последующем цикле сужаются и его становится все трудней урегулировать.

Функции конфликта. Функции конфликта -это роль, которую выполняет конфликт по отношению к обществу и его различным структурным образованиям.

Функции конфликта проявляются в характере значимых изменений последствий конфликта. Конфликт относится к тем явлениям, которые не поддаются однозначной оценке. Он выступает способом социального взаимодействия в условиях обострения напряженности между людьми, когда обнаруживаются несовместимые взгляды, позиции и интересы, происходит противоборство сторон, преследующих далеко отстоящие друг от друга цели. Следует также подчеркнуть, что оценка функций конфликта в качестве позитивных или негативных всегда носит конкретный характер. С точки зрения одного из участников конфликта, он может рассматриваться как позитивный, с точки зрения другого -как негативный.

Позитивными, функционально полезными результатами конфликта считаются решение той проблемы, которая породила противоречие и вызвала столкновение, с учетом взаимных интересов и целей всех сторон, а также достижение понимания и доверия, укрепление партнерских отношений и сотрудничества, преодоление конформизма, покорности, стремления к превосходству.

К негативным, дисфункциональным последствиям конфликта относятся неудовлетворенность людей общим делом, уход от решения назревших проблем, нарастание враждебности межличностных и межгрупповых отношениях, ослабление сплоченности сотрудников и т. д.

По своему содержанию функции конфликта охватывают как материальную сферу (связаны с экономическими интересами, выгодой или потерями), так и духовно-нравственную сферу (способны повышать или ослаблять социальную активность, поощрять или подавлять оптимизм, воодушевление людей). Все это эмоционально сказывается на эффективности совместной деятельности, может облегчать или затруднять процесс управления организацией. Жизнь представляет бесчисленное количество фактов, подтверждающих функциональное разнообразие конфликтов по направленности, полезным и вредным последствиям. Можно выделить ряд функций, имеющих, в частности, наиболее существенное значение в деле управления организацией и поведением персонала (табл. 1).

Но только тщательное осмысление конфликтного процесса, его результатов может с большей точностью указать ведущий вектор происходящих изменений. Лишь через призму тщательного анализа и осознание последствий определяется преобладающая функция конкретного конфликта. Тем более что последствия конфликта зависят от многих факторов объективного и субъективного порядка, характера поведения сторон, методов преодоления расхождений, умения тех, кто управлял конфликтом.

Важно, соблюдая научный подход и объективность, избежать преувеличений в оценке и позитивных, и негативных последствий случившегося конфликтного столкновения. Основная задача состоит в том, чтобы придать конфликту по возможности функционально-положительный характер, свести к минимуму неизбежный ущерб от его негативных последствий.

Классификация конфликтов. Конфликты явление не только неизбежное и повсеместное, но и многоликое. Они отличаются большим разнообразием. Каждое конфликтное

## СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

столкновение по-своему уникально, неповторимо по причинам возникновения, формам взаимодействия двух или более сторон, исходу и последствиям.

**Таблица 1. Функциональная направленность конфликтов в организации.**

Функции конфликта	Направленность и последствия конфликтов	
	позитивные	негативные
Интеграция персонала	Разрядка напряженности в межличностных и межгрупповых отношениях; согласование индивидуальных и коллективных интересов; образование и консолидация формальных и неформальных групп; углубление и стабилизация общих интересов	Ослабление организованности и единства коллектива; нарушение баланса интересов между личностями и группами; проявление недобросовестного отношения к делу и стремления к выгоде для себя за счет других
Активизация социальных связей	Придание взаимодействию сотрудников большей динамичности и мобильности; усиление согласованности в достижении целей, функционального и социального партнерства	Несогласованность в действиях людей, занятых совместным делом; ослабление взаимной заинтересованности в общем успехе; возведение препятствий на пути к сотрудничеству
Сигнализация об очагах социальной напряженности	Выявление нерешенных проблем и стимулирование работы; обнаружение недостатков в условиях и охране труда; реализация потребностей, интересов и ценностей коллектива	Резкое выражение недовольства действиями администрации; протест против злоупотреблений отдельных должностных лиц; нарастание неудовлетворенности трудом
Инновации, содействие творческой инициативе	Повышение активности и мотивации к работе; стимулирование роста квалификации; содействие творчеству, новым и оптимальным решениям	Создание дополнительных помех трудовой и социальной активности; подавление делового настроения энтузиазма, творческой инициативы; уход от альтернативных решений
Трансформация (преобразование) деловых отношений	Создание здорового социально-психологического климата; утверждение уважительного отношения к труду и деловой предприимчивости; повышение уровня взаимного доверия	Ухудшение морально-психологической атмосферы; усложнение процесса восстановления деловых отношений и партнерского сотрудничества
Информация об организации и ее персонале	Повышение уровня осведомленности работников о положении дел в организации; нахождение общего языка	Усиление недружественного поведения, уклонение от сотрудничества; преграды диалогу, обмену мнениями
Профилактика противоборств	Урегулирование разногласий на взаимной основе; ослабление конфронтации в социально-трудовых отношениях	Нагнетание напряженности и враждебности; уклонение от примирительных процедур

## СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

Анализ и оценка конфликтов предполагают их группировку, систематизацию, деление по существенным признакам, типам и видам. Такая классификация нужна как своего рода модель изучения предмета в ее целостности, методический инструмент различения всего спектра конфликтных проявлений.

Подходы к классификации могут быть и разными. Так, социологи обращают внимание прежде всего на макро- или микроуровень конфликтов, на такие их основные типы, как социально-экономический, национально-этнический и политический. Юристы различают внутри- и внесистемные конфликты, сферы их проявления, в том числе семейно-бытовые, культурные и социально-трудовые, а также широкое разнообразие хозяйственных, финансовых и имущественных конфликтов, возникающих в условиях рыночной экономики. Для управленческой конфликтологии предпочтителен свой подход. Нужно, в частности, более отчетливо представлять, как основные элементы конфликтов, так и многообразие способов их проявления, развертывания и регулирования, источники и непосредственные причины происхождения конфликтных ситуаций, интересы и мотивы противостоящих сторон, движущие силы противоборства, функции конфликтов, их роль в жизнедеятельности отдельного человека, социальной группы (коллектива) и общества в целом.

В плане управления персоналом приоритетно предметное изучение конфликтов производственно-экономического типа, которые главным образом связаны с практикой хозяйствования, отношениями людей в сфере труда и предпринимательской деятельности, удовлетворением материальных и духовных потребностей работников, их социальной защитой, устройством быта, отдыха и досуга.

Конфликты в практике управления организацией представляют собой сложное производственно-экономическое, идеологическое, социально-психологическое и семейно-бытовое явление, они многообразны, их можно классифицировать по различным признакам. Классификация конфликтов позволяет ориентироваться в их специфических проявлениях и, следовательно, помогает находить возможные пути их разрешения (табл. 2). При неизбежной условности такого деления оно, тем не менее, позволяет системно подойти к характеристике конфликта в организации, дать ему надлежащую оценку с учетом социальной природы, динамики и последствий.

По сферам проявления конфликты делят на производственно-экономические, основой которых являются производственно-экономические противоречия; идеологические, в основе которых лежат противоречия во взглядах; социально-психологические, возникающие в связи с противоречиями в социальной сфере, а также особенностями психики человека, и семейно-бытовые, отражающие противоречия семейных и бытовых отношений. Если работников связывают родственные отношения, то семейно-бытовые конфликты могут переплетаться с перечисленными выше видами конфликтов.

По масштабам, длительности и продолжительности выделяют конфликты: общие и локальные; бурные быстротекущие, кратковременные, возникающие на основе индивидуальных психологических особенностей личности они отличаются агрессивностью и крайней враждебностью взаимодействующих сторон; острые длительные затяжные, возникающие при наличии грубых противоречий либо связанные с пассивностью одной из сторон; слабовыраженные, вялотекущие, возникающие в связи с поверхностными причинами они носят эпизодический характер.

По субъектам конфликтного взаимодействия конфликты подразделяются на: внутриличностные, которые связаны со столкновением противоположно направленных имманентных мотивов личности; межличностно-групповые, при которых противоборствующими сторонами являются, с одной стороны, личность, с другой группа; межгрупповые, возникающие при столкновении интересов двух социальных групп.

По предмету конфликта различают конфликты реальные (предметные), имеющие четкий предмет, и нереальные (беспредметные), не имеющие четкого предмета или имеющие предмет жизненно важный только для одной стороны.

## СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

По источникам и причинам возникновения конфликты делят на объективные и субъективные. В первом случае конфликт способен развиться вне воли и желания его участников, просто в силу складывающихся в организации или ее подразделении обстоятельств. Но конфликтная ситуация может создаваться также из-за мотивов поведения, преднамеренных устремлений того или иного субъекта социальных связей. Объектом столкновения выступает конкретная материальная или духовная ценность, к обладанию которой стремятся конфликтующие стороны. Им может быть имущество, должностная вакансия или размер оплаты труда все то, что представляет собой предмет личных, групповых или общественных интересов. Субъекты конфликта работники организации со своими потребностями, интересами, мотивами и представлениями о ценностях.

**Таблица 2. Классификация конфликтов.**

№ п/п	Признак классификации	Виды конфликтов
1	По сферам проявления	Производственно-экономические. Идеологические. Социально-психологические. Семейно-бытовые
2	По масштабам, длительности и напряженности	Общие и локальные. Бурные быстротекущие, кратковременные. Острые длительные, затяжные. Слабовыраженные и вялотекущие. Слабовыраженные и быстротекущие
3	По субъектам конфликтного взаимодействия	Внутриличностные. Межличностные. Межличностно-групповые. Межгрупповые
4	По предмету конфликта	Реальные (предметные). Нереальные (беспредметные)
5	По источникам и причинам возникновения	Объективные и субъективные. Организационные. Эмоциональные и социально-трудовые. Деловые и личностные
6	По коммуникативной направленности	Горизонтальные. Вертикальные. Смешанные
7	По социальным последствиям	Позитивные и негативные. Конструктивные и деструктивные. Созидательные и разрушительные
8	По формам и степени столкновения	Открытые и скрытые. Спонтанные, инициативные и спровоцированные. Неизбежные, вынужденные, нецелесообразные
9	По способам и масштабам урегулирования	Антагонистические и компромиссные. Полностью или частично разрешаемые. Приводящие к согласию и сотрудничеству

По непосредственным причинам возникновения конфликты различают как организационные, т. е. происходящие в пределах определенной социальной системы, того или иного структурного образования в связи с изменением внешних обстоятельств или нарушением регламентированного порядка; эмоциональные, связанные, как правило, с

## СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

личностным восприятием происходящего вокруг, с чувственной реакцией на поведение и действия других людей, расхождением во взглядах и т. п.; социально-трудовые, вызываемые несовпадением, конфронтацией частных и общих интересов, несовместимостью целей отдельных лиц и социальных групп.

Конфликты коммуникативной направленности разделяются на горизонтальные, в которых участвуют люди, не находящиеся, как правило, в подчинении друг у друга; вертикальные, то есть те, участники которых связаны теми или иными видами подчинения. Эти конфликты могут быть и смешанными, представляя отношения подчинения и неподчинения. Особую печать несет вертикальный конфликт (как «сверху вниз», так и «снизу-вверх»), выражающий обычно неравенство сил конфликтующих сторон, различия между ними по иерархическому уровню и влиянию (например, руководитель подчиненный, работодатель работник и т. п.). В этом случае может иметь силу неординарный статус и ранг, что, конечно, скажется на ходе и развязке конфликта.

По социальным последствиям конфликты бывают: позитивные, когда разрешение конфликта способствует развитию организации, и негативные, ведущие к ухудшению деятельности организации; конструктивные, в основе которых лежат объективные противоречия, способствующие совершенствованию деятельности организации, и деструктивные, в основе которых лежат субъективные причины, способствующие росту социальной напряженности и ухудшению деятельности организации; созидательные, способствующие процветанию организации, ее бурному развитию, и разрушительные, ведущие к разрушению социально-экономической системы.

По формам и степени столкновения противоборство может быть открытым (спор, ссора и т. п.) и скрытым (действия исподтишка, маскировка истинных намерений и т. д.); стихийным, спонтанно возникшим, и преднамеренным, заранее спланированным или просто спровоцированным. Такие конфликты оказываются либо неизбежными, в известной степени закономерными; либо вынужденными, хотя и необходимыми; либо ничем не оправданными, лишенными всякой целесообразности. По способам и масштабам урегулирования конфликты разделяются на антагонистические, сопровождаемые неуступчивостью и непримиримостью сторон, а также компромиссные, допускающие разновариантность преодоления расхождений, взаимосближения взглядов, интересов, целей. Каждый человек, любая социальная группа обнаруживают присущую только им манеру общения, налаживания и поддержания отношений, особый стиль поведения в конфликтных ситуациях. От степени гибкости поведения противоборствующих сторон в антагонистическом или компромиссном конфликте зависят способ и масштаб его урегулирования. Конфликт может быть разрешен полностью, частично, привести к сотрудничеству участвующих сторон.

Однако при всей несхожести манер и стилей, а также притом, что не существует единых рецептов преодоления конфликтов и универсальных способов их улаживания, имеют место и некоторые общие признаки конфликтного поведения.

Такое поведение практически всегда, так или иначе, связано с решением той проблемы, которая вызвала противоборство и которая в определенной мере значима для каждого из участников конфликта, делает их взаимодействующими. Это требует выбора соответствующего способа, образа действий, который отвечал бы как специфике, так и общей природе, стандартной основе данного типа конфликта.

Основные причины конфликтов в организации. Конфликты в организациях возникают в силу как объективных, так и субъективных причин.

К основным объективным причинам конфликтов можно отнести следующее. Проблемы распределительных отношений при ограниченности ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе, означает, что другие получат меньшую долю от общего количества.

## СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

В связи с распределительными отношениями возможен конфликт из-за факта распределения ресурсов; перераспределения уже присвоенных, полученных ресурсов, а также из-за принципа и критериев распределения. Конфликт перераспределения болезненнее, чем конфликт распределения. Конфликт из-за принципа распределения носит более идейный и конструктивный характер, чем конфликт из-за фактического распределения. Соперничество за ресурсы приобретает драматический характер из-за механизма идентификации человек отождествляет себя с выполняемыми функциями и воспринимает решение, принятое при распределении ресурсов, как личную победу или поражение.

Конфликты возникают с неизбежностью всякий раз, когда в организации что-то меняется (могут меняться организационная структура, распределение функций, полномочий и ответственности, появляться новые задачи, внедряться новые технологии и оборудование и т. д.). Любое нововведение в той или иной степени затрагивает интересы многих сотрудников кто-то перемещается на другую должность, кто-то лишается привычного доступа к материальным ресурсам, информации другим «рычагам влияния», кто-то должен взять на себя дополнительную нагрузку, кто-то вынужден переучиваться, отказываясь от привычных методов работы и осваивая новые (здесь может проявиться страх обучения), все это неизбежно вызывает острое противодействие нововведениям, порождает конфликты.

Нововведения источник конфликтов. Большинство конфликтов между сторонниками и противниками нововведений (66,4%) происходит во время осуществления управленческих нововведений, каждый десятый из-за материально-технических инноваций. Чаще всего (65,1%) эти конфликты возникают на стадии внедрения новшеств. Вероятность возникновения конфликтов в ходе внедрения нововведений их инициаторами вдвое выше, чем в случае внедрения нововведений руководителями коллективов.

Доказано, что инновационный конфликт имеет поли мотивный характер. Направленность мотивов оппонентов разная. У новатора они более общественно ориентированные, у консерватора индивидуально ориентированные. Основными мотивами вступления в конфликт новатора являются: стремление повысить эффективность деятельности коллектива 82%; желание улучшить взаимоотношения в коллективе 42%; нежелание работать по-старому 53%; стремление реализовать свои возможности 37%; желание повысить свой авторитет 28% конфликтных ситуаций. Для консерватора характерны такие мотивы вступления в конфликт: нежелание работать по-новому, менять стиль поведения и деятельности 72%; реакция на критику 46%; стремление настоять на своем -42%; борьба за власть 21%; стремление сохранить материальные и социальные блага -17%.

Инициатором инновационных конфликтов выступает преимущественно новатор (68,7% общего количества конфликтов). Как правило, он является подчиненным своего оппонента (59% ситуаций от общего числа конфликтов). Новатор является либо сторонником новой идеи, или создателем, реализатором нововведения (64% ситуаций).

В процессе инновационного конфликта оппоненты используют более 30 различных способов и приемов борьбы. Новатор чаще пытается воздействовать на оппонента с помощью убеждения (74%), обращения за помощью к другим (83%), критики (44%), апелляции к положительному опыту внедрения инноваций и информирования всех вокруг о нововведениях (50%). Консерватор чаще использует такие способы воздействия на оппонента: критику (49%); грубость (36%); убеждения (23%); увеличение служебной нагрузки, если он является начальником оппонента (19%); угрозы (18%).

Если в процессе конфликтного взаимодействия оппоненты переживают слабые отрицательные эмоции, то лишь 25% конфликтов завершается с неблагоприятным для них и коллектива результатом. Если оппоненты чувствуют друг к другу сильные отрицательные эмоции, то только 30% таких конфликтов решается конструктивно.

Новаторам поддержка в конфликтах предоставляется значительно чаще (95% ситуаций), чем консерваторам (58%). Мотивировка поддержки новатора носит преимущественно деловой характер, консерватора поддерживают чаще по мотивам личного плана. Открытая и однозначная поддержка правого оппонента в большинстве случаев

## СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

позволяет решить конфликт конструктивно. В случае высокого уровня правоты (80-100%) оппонента в конфликте и наличия поддержки со стороны других людей новатор в 17 раз (консерватор в 3,6 раза) чаще выигрывает конфликт, чем проигрывает. Чем меньше ухудшаются отношения оппонентов, тем конструктивнее развивается инновационный процесс.

Эффективность индивидуальной деятельности оппонентов во время инновационного конфликта несколько снижается. После разрешения конфликта качество деятельности оппонента-новатора по сравнению с доконфликтным периодом улучшается в 31,9% ситуаций, остается без изменений у 47,6% и ухудшается в 20,5%. Для оппонента-консерватора эти показатели составляют соответственно 26,5%, 54,6% и 19,9%.

Борьба за лидерство (позиционные конфликты). Наряду с формальным руководством в деловых отношениях всегда проявляются процессы соперничества, инициативы, доминирования. Любая проблема в совместной трудовой деятельности (распределение ресурсов, внедрение нововведений, отбор персонала и пр.) может умышленно использоваться для борьбы за лидерство. Конфликты такого рода особенно характерны для организаций с линейно штабной структурой, могут возникать между руководителями одного и того же уровня, заместителями руководителя.

Несправедливая (необъективная) оценка труда персонала и основанное на ней вознаграждение. Конфликты возникают на почве расхождения в оценке трудового вклада, обычно в сфере распределения материального вознаграждения. Как правило, конфликты этого типа возникают по вертикали и связаны с неясностью или неопределенностью критериев оплаты труда, премирования, карьерного роста.

К основным субъективным причинам конфликтов в организации можно отнести следующие.

Управленческие причины: необоснованные, ошибочные решения; излишняя опека и контроль подчиненных со стороны руководства; недостаточная профессиональная подготовка руководителей.

Личностные причины: низкая культура общения, грубость; стремление руководителя утвердить свой авторитет любой ценой; отрицательная установка руководителя по отношению к подчиненному; психологические особенности между руководителем и подчиненным характеризуются двумя сторонами функциональной (формальной) и личностной (неформальной). Личностное содержание отношений «руководитель подчиненный» зависит от восприятия возможности его устранения неизбежно порождают конфликты. Конфликтность, присущая деятельности в системе «человек - человек».

Говоря о конфликтах в организации, работники чаще всего имеют в виду конфликты «по вертикали» (с руководителем). Здесь чаще возникают конфликты, чем в отношениях «по горизонтали» (при взаимодействии с коллегами), поскольку в отношениях с руководителем могут персонифицироваться и более широкие проблемы отношений человека с организацией. Каковы же основные причины возникновения конфликтов между руководителем и подчиненным?

Субординационный характер отношений. Противоречие в звене «руководитель подчиненный» заложено в том, что от руководителя зависит довольно широкий диапазон жизнедеятельности подчиненного. Последний обязан выполнять указания и распоряжения руководителя. При этом практически никогда не обеспечивается полное соответствие требований ролей возможностям и способам действий их исполнителей. Конфликты в профессиональной сфере связаны с обеспечением качества деятельности (39%), оценкой результатов работы (8%) и введением инноваций (6%). В противоположность конфликтам в звене «руководитель подчиненный» конфликты по горизонтали чаще носят личностный характер. Они возникают из-за антипатий, неприязни друг к другу на основе несовпадений ценностей, установок, норм и принципов, хотя это не исключает организационных и деловых причин таких конфликтов.



## СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

Сегодня, когда часть сотрудников боится потерять рабочее место, а часть желает сделать карьеру любым путем, все больше говорится о моббинге. Этим термином обозначается целенаправленное преследование или несправедливое отношение к работнику со стороны коллег и начальства.

<b>С какими формами моббинга вы сталкивались в своей профессиональной деятельности?</b>	<b>Мужчины</b>	<b>Женщины</b>
Коллеги не замечают моего присутствия	31%	42%
Мое мнение никому не интересно	15%	28%
Меня не приглашают на совещание	46%	19%
Меня необоснованно критикуют	23%	16%
Мне выдают неинтересные задания	15%	15%
Сослуживцы обсуждают меня за моей спиной	15%	36%
Надо мной смеются	33%	29%
Меня часто окликают по прозвищу	15%	8%

В некоторых европейских государствах, например, в Германии, Франции, Швеции, уже приняты законы о моральном преследовании на рабочем месте, защищающие жертв моббинга. Другие страны разрабатывают подобные законопроекты. Правда, доказать факт «выживания» со службы нелегко. Но если это удастся, то суд может признать недействительным увольнение сотрудника по собственному желанию и даже обязать компанию возместить моральный ущерб потерпевшему.

В первую очередь последствия моббинга сказываются на здоровье и психическом состоянии «жертвы». Они могут привести к заболеваниям на нервной почве, инфарктам и даже самоубийству. Нездоровая атмосфера в коллективе, интриги и разногласия сотрудников отражаются и на финансовых показателях: падает производительность труда, возрастает текучесть кадров, коллектив становится менее сплоченным. Поэтому руководителям нельзя недооценивать данное явление, и тем более поощрять его.

Моббинг разделяют на «горизонтальный» (среди сотрудников одного уровня) и «вертикальный» (среди работников разных уровней).

«Горизонтальный» чаще всего применяют по отношению к новичкам более старые сотрудники организации. Он может проявляться в «бойкоте» со стороны сослуживцев, предоставлении неверной информации, игнорировании просьб, сплетнях и множестве иных «мелочей», которые складываются в единую картину моббинга. Обычно такое случается, если в новичке видят конкурента или он сильно выделяется из коллектива своей «неординарностью». Нередко причиной становится и обычная зависть к более удачливому коллеге. Отмечено, что зачинщиками травли во многих случаях становятся пожилые сотрудники, которые боятся потерять место и из-за этого придираются к своим коллегам. Иногда подобный прессинг имеет временный характер и является своеобразным «посвящением» в члены коллектива. В жертву моббинга может превратиться и опытный работник, к которому вдруг начало благосклонно относиться начальство.

«Вертикальный» моббинг часто возникает там, где есть желание освободить место для продвижения по службе, убрать конкурента или отомстить. Одна из разновидностей

## СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

«вертикального» моббинга предполагает, что шеф по тем или иным причинам хочет избавиться от работника, но не может сделать это законным способом. Гораздо проще постоянно обвинять работника в некомпетентности, недисциплинированности, ставить перед ним невыполнимые задачи и в итоге вынудить его уйти по собственному желанию. Такая политика руководства нередко охотно подхватывается выслуживающимися коллегами «жертвы».

В соответствии с исследованием, проведенным в российских компаниях, моббинг, по мнению опрошенных, проявлялся в том, что к их предложениям не желали прислушиваться, повышали голос, скрывали или давали неполную информацию о положении дел, предъявляли завышенные требования, обвиняли в некомпетентности, не давали возможности посещать курсы повышения квалификации и т. п.

**Таблица 4. Субъективные условия возникновения конфликтов**

<b>Влияют ли следующие условия на возникновение конфликтов на вашей работе?</b>	<b>да</b>	<b>нет</b>
<p><b>Личные качества</b> Этот раздел охватывает гибкость, чувство юмора, коммуникабельность и комплексное мышление коллег и сотрудников У ваших коллег/сотрудников есть качества, стимулирующие склонность к конфликтам? Что это за качества? Ваших коллег/сотрудников можно обвинить в возникновение конфликтов?</p>		
<p><b>Взгляды и мотивы</b> Этот раздел охватывает мотивацию и конкуренцию, отождествление коллег с их работой, а также их лояльность к предприятию Твердо ли коллеги/сотрудники придерживаются собственных ценностных позиций? Взгляды отдельных коллег/сотрудников противоречат ожиданиям предприятия?</p>		
<p><b>Восприятия и знания</b> К этому разделу относятся восприятие социальных процессов, чутье коллег и сотрудников к нюансам ситуации, а также конкретные последствия собственного поведения коллеги/сотрудники ясно видят возможные конфликтные поля и воспринимают их дифференцированно? Как коллеги/сотрудники оценивают собственную ситуацию с учетом намечающегося/уже существующего конфликта?</p>		
<p><b>Манера поведения</b> К этому разделу относятся манера работать и руководить, гибкость поведения, а также способность коллег и сотрудников вербально или невербально выразить свое мнение Поведение коллег/сотрудников соответствует проблеме/ситуации? Преобладают рациональные и эмоциональные моменты? Коллеги/сотрудники уважают мнение окружающих?</p>		
<p><b>Отношения</b> Этот раздел включает коллегиальность, открытость и доверие, а также взаимную зависимость коллег и сотрудников В отношении коллег/сотрудников чувствуются различия положений и статусов? Как складываются отношения между отдельными коллегами/сотрудниками? Коллеги/сотрудники поддерживают непосредственный контакт друг с другом? Коллеги/сотрудники могут навредить друг другу?</p>		

## СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

Признаки моббинга вызывают разную реакцию руководителей. Иногда начальство совсем не восприимчиво к ним, а иногда гласно или негласно поощряет соперничество. И в том, и в другом случае ситуация, как правило, выходит из-под контроля, даже если руководителю кажется, что он управляет ей.

Интенсивность совместной деятельности оппонентов. Около 60% всех конфликтов «по вертикали» приходится на 6 месяцев, связанных с выполнением основных заданий года (проверками выше стоящими инстанциями, сдачей аттестаций, подведением итогов и т. п.). На остальное время, когда деятельность организуется обычным порядком (около 6 месяцев), приходится примерно 40% конфликтов между руководителями и подчиненными. Наиболее спокойный месяц в отношениях руководителей и подчиненных - июнь, а наиболее «конфликтные» - май и январь. Наиболее конфликтно звено «непосредственный руководитель подчиненный»: на него приходится более 53% конфликтов. На отношения «прямой руководитель подчиненный» приходится 1,7% конфликтов и 5,2% на другие отношения подчиненности. Особенно велик удельный вес конфликтов в звеньях, где руководитель и подчиненный близки по служебному положению.

«Разбалансированность» рабочего места. Сбалансированность рабочего места означает, что его функции должны быть обеспечены средствами и не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права должны быть взаимно уравновешены. Ответственность должна обеспечиваться соответствующей властью, и наоборот. Рассогласованность связей между рабочими местами в организации проявляется в том, что: а) подчиненному дают указания много начальников; б) у руководителя много непосредственных подчиненных более 7-8 человек, которыми невозможно оперативно управлять.

Сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к управленческой должности, в частности, недостаточная обеспеченность по объективным условиям управленческих решений всем необходимым для их реализации.

По мнению сотрудников, чаще всего к конфликтам приводят следующие ошибки в управлении, допускаемые руководителями:

- непоследовательность в действиях;
- мелочная опека;
- отсутствие информации;
- отсутствие объяснений принятых решений, отсутствие информации;
- авторитарное поведение при определении целей;
- «двойные стандарты» при оценке подчиненных, неуместная снисходительность;
- улаживание неправильных решений за счет сотрудников.

Приведенная ниже таблица поможет выявить субъективные причины конфликтов в организации.

Некоторые конфликты могут быть не только полезны, но и желательны для организации. Они помогают выявить разнообразие точек зрения, дают дополнительную информацию, позволяют проанализировать большое количество альтернатив. Это делает процесс выработки решения группой или отдельным руководителем более эффективным, дает возможность людям выразить свои мысли и чувства, удовлетворить потребности в уважении и власти. Это также помогает более эффективно выполнять планы, проекты и в результате создает условия для интенсивного развития организации.

По данным Санкт-Петербургского центра разрешения конфликтов, чаще всего в организациях различных сфер деятельности возникали следующие типичные конфликты. На промышленных предприятиях наиболее часто предъявлялись конфликты:

- между администрацией и коллективом по поводу распределения предполагаемой прибыли, увольнения, сокращения, невыплаты зарплат;
- между руководителями различных подразделений по поводу разделения функций, имущества;
- внутри администрации по поводу продвижения, принятия решений.

## **СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА**

Типичными основаниями конфликтов были недостаточность или отсутствие информации у коллектива вследствие установки руководителей: «Чем меньше коллектив знает, тем спокойнее». Нередко руководители стремились получить сиюминутные выгоды и не прослеживали последствий принимаемых ими решений. Результатом являлось недоверие коллектива, напряжение в отношениях, нередко необоснованные подозрения.

*(Продолжение в следующем номере)*