



ГУП АКАДЕМИЯ КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА им. К.Д. ПАМФИЛОВА

БИБЛИОТЕКА ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ЖКХ

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ
МЕНЕДЖМЕНТА В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЯЮЩИХ
КОМПАНИЙ (ДИРЕКЦИЙ ЕДИНОГО ЗАКАЗЧИКА)**

ИЗДАНИЕ ПЕРВОЕ

Под редакцией

ПИВОВАРОВА В.Ф.

ДИРЕКТОРА АКАДЕМИИ КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА,
АКАДЕМИКА, ДОКТОРА ТЕХНИЧЕСКИХ НАУК

МОСКВА 2003

СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ](#)

1. КОМПЛЕКС МЕРОПРИЯТИЙ НАПРАВЛЕННЫХ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ В УСЛОВИЯХ ЕГО РЕФОРМИРОВАНИЯ

2. МЕХАНИЗМ ПЕРЕХОДА НА НОВУЮ МОДЕЛЬ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ В ЖКХ

2.1. СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ ВЫХОДА НА РЫНОК ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫХ УСЛУГ УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ

2.2. МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ УСЛУГ - КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ

2.3. ПРИМЕРНЫЕ ИНДИКАТОРЫ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЯЮЩЕЙ ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ

3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ

3.1. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПОШАГОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПЕРЕДАЧЕ ПОЛНОМОЧИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ УПРАВЛЯЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

4. ХАРАКТЕРИСТИКА СРАВНИТЕЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЯЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СООТВЕТСТВИИ С ДЕЙСТВУЮЩИМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ

5. ПРИМЕНЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА В ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

5.1. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ СТАНОВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

5.1.1. Эволюция социально-экономических условий становления менеджмента

5.1.2. Механизм научного менеджмента

5.1.3. Механизм административного (классического менеджмента)

5.1.4. Механизм рациональной бюрократии

5.1.5. Современные методы менеджмента

5.2. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НАПРАВЛЕННОЙ НА УСПЕХ

5.3. УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

5.4. ВЛИЯНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ
УПРАВЛЯЮЩЕЙ ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ

5.5. ДВАДЦАТЬ ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА, НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНЫХ И
ПРИЕМЛЕМЫХ ДЛЯ УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ

5.5.1. Оценка эффективности применения выработанных принципов менеджмента

5.5.2. Мероприятия необходимые для поднятия реализуемости основных принципов
менеджмента

5.5.3. Заповеди Управляющей компании

6. ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ И ЕЕ РОЛЬ В
РАЗВИТИИ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ

7. ОЦЕНКА РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ УПРАВЛЯЮЩИХ ЖИЛИЩНЫМ
ФОНДОМ

8. SWOT-АНАЛИЗ - КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ БАЛАНС ДИРЕКЦИИ ЕДИНОГО
ЗАКАЗЧИКА

9. МАРКЕТИНГ И ЕГО РОЛЬ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ

10. ОРГАНИЗАЦИИ ДОГОВОРНОЙ РАБОТЫ В ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОМ
ХОЗЯЙСТВЕ КАК ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

10.1. ПРИМЕРНЫЙ ДОГОВОР

НА ПЕРЕДАЧУ ПРАВ УПРАВЛЕНИЯ ДОМОХОЗЯЙСТВОМ УПРАВЛЯЮЩЕЙ
КОМПАНИИ

11. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

УПРАВЛЯЮЩИМ ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ

11.1. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ
ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ КАК ПЕРЕДОВОГО МЕТОДА
МЕНЕДЖМЕНТА («ГАРЦБУРСКАЯ МОДЕЛЬ»)

11.2. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ПРАКТИКЕ КОМПАНИИ УПРАВЛЯЮЩЕЙ

ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ

11.3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДИАПАЗОНА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

11.4. ВВЕДЕНИЕ СИСТЕМЫ ОПИСАНИЯ РАБОЧИХ МЕСТ В ДЕЙСТВИЕ

11.5. АНКЕТА ДЛЯ СОТРУДНИКОВ

12. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ ОБЩЕЙ ИНСТРУКЦИИ

ПО УПРАВЛЕНИЮ

12.1. КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ СУЩНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ДЕЛОВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

12.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПОЛНОМОЧИЙ, КОТОРЫМИ НАДЕЛЯЕТ РУКОВОДИТЕЛЬ ПОДЧИНЕННЫХ

12.3. ОБЯЗАННОСТИ И ПРАВА СОТРУДНИКА ПРИ РУКОВОДСТВЕ С ДЕЛЕГИРОВАНИЕМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

12.4. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРИ УПРАВЛЕНИИ С ДЕЛЕГИРОВАНИЕМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

12.5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРИ УПРАВЛЕНИИ НА ОСНОВЕ ДЕЛОВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

12.6. ПРИНЦИПЫ БЕСЕДЫ И ОБСУЖДЕНИЯ С СОТРУДНИКАМИ

12.7. СОВЕЩАНИЕ, СЛУЖЕБНАЯ БЕСЕДА, БЕСЕДА ЗА КРУГЛЫМ СТОЛОМ - НЕОБХОДИМЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРИМЕНЕНИИ МЕТОДА «ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ»

12.8. ШТАБ - КАК ФОРМА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

12.9. РАБОТА В «КОМАНДЕ» - НЕДОСТАТКИ И ПРЕИМУЩЕСТВА

12.10. ЗАМЕСТИТЕЛЬСТВО - КАК ВРЕМЕННОЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

12.11. ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ

12.12. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ДЕЛОВОГО
СОТРУДНИЧЕСТВА

12.13. ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕЛЕВЫХ КОМАНД И ОРГАНИЗАЦИЯ
ИХ РАБОТЫ

12.13.1. Преимущества работы командой

12.13.2. Недостатки работы командой

12.13.3. Основные условия успешной работы командой:

12.14. ФУНКЦИИ ОБСУЖДЕНИЯ ЗА КРУГЛЫМ СТОЛОМ

12.15. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

12.16. ПРАВИЛА ОРГАНИЗАЦИИ ЗАМЕЩЕНИЯ, НАБЛЮДЕНИЯ ИЛИ ЗАМЕНЫ

12.17. ПОРЯДОК ВЫДАЧИ ОТДЕЛЬНЫХ ПОРУЧЕНИЙ, Т.Е. ОСНОВНЫЕ
ПРАВИЛА, КОТОРЫХ ПРИДЕРЖИВАЕТСЯ НАЧАЛЬНИК, ЕСЛИ ОН ДАЕТ
ОСОБЫЕ ПОРУЧЕНИЯ ПОДЧИНЕННЫМ

12.18. ПОРЯДОК РАССМОТРЕНИЯ ЖАЛОБ

12.19. ПРИНЦИПЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНТРОЛЯ НАД РАБОТОЙ И
РЕЗУЛЬТАТАМИ

12.19.1. Служебный контроль

12.19.2. Контроль результатов работы

12.19.3. Контроль результатов работы сотрудника.

12.19.4. Контроль результатов работы начальника

12.20. КООРДИНАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ

12.21. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ КРИТИКИ И ПОХВАЛЫ

12.22. ПООЩРЕНИЕ КАК СРЕДСТВО РУКОВОДСТВА

12.23. ПРИНЦИПЫ ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ

12.23.1. Информация сверху вниз

[12.23.2. Основная информация](#)

[12.23.3. Текущая информация](#)

[13. ОПИСАНИЯ РАБОЧИХ МЕСТ](#)

[13.1. ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ДИРЕКТОРА](#)

[13.2. ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ГЛАВНОГО ИНЖЕНЕРА](#)

[13.3. ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ПО ОБЩИМ ВОПРОСАМ](#)

[13.4. ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ПО БЛАГОУСТРОЙСТВУ](#)

[13.5. ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ](#)

[13.6. ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ГЛАВНОГО БУХГАЛТЕРА](#)

[13.7. ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ГЛАВНОГО ДИСПЕТЧЕРА](#)

[13.8. ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА БЛАГОУСТРОЙСТВА](#)

[13.9. ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА ЭКСПЛУАТАЦИИ И КАПИТАЛЬНОМУ РЕМОНТУ ЖИЛИЩНОГО ФОНДА](#)

[13.10. ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА НАЧАЛЬНИКА ПЛАНОВОГО ОТДЕЛА](#)

[13.11. ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА НАЧАЛЬНИКА ОБЩЕГО ОТДЕЛА](#)

[13.12. ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА РУКОВОДИТЕЛЯ ЕДИНОГО ИНФОРМАЦИОННО-РАСЧЕТНОГО ЦЕНТРА](#)

[14. ИНФОРМИРОВАНИЕ И КАТАЛОГИ ИНФОРМИРОВАНИЯ](#)

[14.1. МЕТОДЫ ИНФОРМИРОВАНИЯ](#)

[14.1.1. Устная информация](#)

[14.1.2. Письменная информация](#)

[14.2. ИНФОРМАЦИЯ СНИЗУ ВВЕРХ](#)

[14.3. ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ ИНФОРМИРОВАНИЕ](#)

[14.4. ИНФОРМАЦИОННЫЙ КАТАЛОГ НАЧАЛЬНИКА](#)

[14.5. ИНФОРМАЦИОННЫЙ КАТАЛОГ СОТРУДНИКА](#)

[14.6. ИНФОРМАЦИОННЫЙ КАТАЛОГ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ПО
БЛАГОУСТРОЙСТВУ](#)

[14.7. ИНФОРМАЦИОННЫЙ КАТАЛОГ ГЛАВНОГО ИНЖЕНЕРА](#)

[14.8. ИНФОРМАЦИОННЫЙ КАТАЛОГ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ПО
ОБЩИМ ВОПРОСАМ](#)

[14.9. ИНФОРМАЦИОННЫЙ КАТАЛОГ ГЛАВНОГО БУХГАЛТЕРА](#)

[14.10. ИНФОРМАЦИОННЫЙ КАТАЛОГ ГЛАВНОГО ДИСПЕТЧЕРА](#)

[14.11. ИНФОРМАЦИОННЫЙ КАТАЛОГ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ПО
ЭКОНОМИКЕ](#)

[14.12. ПЛАН ПРОВЕРОК СИСТЕМ УЧЁТА И КОНТРОЛЯ РЕЗУЛЬТАТОВ
РАБОТЫ](#)

[15. ПРИМЕРНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ О ПЕРСОНАЛЕ ДЛЯ УПРАВЛЯЮЩЕЙ
КОМПАНИИ \(ДИРЕКЦИИ ЕДИНОГО ЗАКАЗЧИКА\)](#)

[ПРИЛОЖЕНИЯ](#)

[1. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ РАБОТ, ВЫПОЛНЯЕМЫХ ПРИ ОКАЗАНИИ УСЛУГ
ПО УПРАВЛЕНИЮ ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ](#)

[2. ОРГАНИЗАЦИЯ ТЕХНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ И ТЕКУЩЕГО
РЕМОНТА ЖИЛИЩНОГО ФОНДА](#)

[3. СИСТЕМА ТЕХНИЧЕСКОГО ОСМОТРА ЖИЛЫХ ЗДАНИЙ](#)

[4. ПЕРИОДИЧНОСТЬ ПЛАНОВЫХ ЧАСТИЧНЫХ ОСМОТРОВ ЖИЛЫХ
ЗДАНИЙ](#)

5. ПРЕДЕЛЬНЫЕ СРОКИ УСТРАНЕНИЯ НЕИСПРАВНОСТЕЙ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ВНЕПЛАНОВОГО (НЕПРЕДВИДИМОГО) ТЕКУЩЕГО РЕМОНТА ОТДЕЛЬНЫХ ЧАСТЕЙ ЖИЛЫХ ДОМОВ И ИХ ОБОРУДОВАНИЯ

6. ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ЖИЛЫХ ДОМОВ

7. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕГО РЕМОНТА

8. ПЕРЕЧЕНЬ РАБОТ ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ ЖИЛЫХ ДОМОВ

8.1. Перечень работ, выполняемых при проведении технических осмотров и обходов отдельных элементов и помещений жилых домов

8.2. Перечень работ, выполняемых при подготовке жилых зданий к эксплуатации в весенне-летний период:

8.3. Перечень работ, выполняемых при подготовке жилых зданий к эксплуатации в осенне-зимний период:

8.4. Перечень работ, выполняемых при проведении частичных осмотров:

8.5. Перечень прочих работ:

9. НОРМЫ ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ И ТЕКУЩЕМУ РЕМОНТУ ЖИЛЫХ ДОМОВ

10. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ КАПИТАЛЬНОГО РЕМОНТА

10.1. Перечень работ, производимых за счет средств, предназначенных на капитальный ремонт жилищного фонда:

10.2. Организация технического обслуживания жилых зданий, планируемых на капитальный ремонт

11. ПЕРЕЧЕНЬ РАБОТ ТЕКУЩЕГО РЕМОНТА ЖИЛЫХ ЗДАНИЙ

11.1. Фундаменты и подвальные помещения

11.2. Стены

11.3. Перекрытия

11.4. Крыши

[11.5. Оконные и дверные заполнения](#)

[11.6. Лестницы, балконы, крыльца \(зонты-козырьки\)](#)

[над входами в подъезды, подвалы, балконы верхних этажей](#)

[11.7. Полы](#)

[11.8. Внутренняя отделка](#)

[11.9. Наружная отделка](#)

[11.10. Центральное отопление](#)

[11.11. Вентиляция](#)

[11.12. Водопровод и канализация](#)

[11.13. Электротехнические устройства](#)

[11.14. Внешнее благоустройство](#)

[11.15 Разные работы](#)

[12. СОДЕРЖАНИЕ ПОМЕЩЕНИЙ И ПРИДОМОВОЙ ТЕРРИТОРИИ](#)

[12.1. Содержание лестничных клеток](#)

[12.2. Периодичность основных работ по обслуживанию мусоропроводов](#)

[12.3. Порядок уборки подъезда](#)

[12.4. Типовые укрупненные нормы обслуживания на работы по уборке лестничных
клеток](#)

[12.5. Периодичность основных работ по уборке лестничных клеток](#)

[13. ВНЕШНЕЕ БЛАГОУСТРОЙСТВО ЗДАНИЙ И ТЕРРИТОРИЙ](#)

[13.1. Организация и уборка придомовой территории](#)

[13.2. Работы, выполняемые при уборке территорий, в зависимости от сезона](#)

[14. ПЕРЕЧЕНЬ РАБОТ, СВЯЗАННЫХ С ОБСЛУЖИВАНИЕМ НАСЕЛЕНИЯ,
СОДЕРЖАНИЕМ ДОМА И ПРИЛЕГАЮЩИХ ТЕРРИТОРИЙ, ВЫПОЛНЯЕМЫХ
ЗА СЧЕТ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ НАСЕЛЕНИЯ](#)

[15. КРИТЕРИИ ОЦЕНОК СОСТОЯНИЯ УБОРКИ И САНИТАРНОГО
СОДЕРЖАНИЯ ТЕРРИТОРИИ \(САНИТАРНОЙ ОЧИСТКИ\)](#)

[15.1. Порядок определения оценки санитарного содержания и уборки.](#)

[16. ПЕРЕЧЕНЬ ОБЪЕКТОВ ДИСПЕТЧЕРИЗАЦИИ И КОНТРОЛИРУЕМЫХ
ПАРАМЕТРОВ ИНЖЕНЕРНОГО ОБОРУДОВАНИЯ ОБСЛУЖИВАЕМЫХ
ОБЪЕДИНЕННЫХ ДИСПЕТЧЕРСКИХ СЛУЖБ \(ОДС\)](#)

[16.1. Организация и функционирование объединенной диспетчерской службы
\(ОДС\), аварийно-ремонтной службы \(АРС\)](#)

[ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА](#)

Опыт последних лет показал, что большинство предприятий управляющих жилищным фондом не готово к ведению конкурентной борьбы. Одним из ключевых факторов определяющих создавшееся положение, является отсутствие систематизированных представлений о том, что является конкурентным преимуществом, какие проблемы необходимо решить для повышения эффективности управления жилищным фондом, какими инструментами современного менеджмента можно при этом воспользоваться. В жилищном хозяйстве, где до сих пор бюджетные ассигнования являются основным источником финансирования, остро стоит вопрос совершенствования менеджмента для управления финансовыми потоками, и перевода отрасли в режим безубыточного функционирования. Это является одной из причин переосмысления практики управления, и руководство предприятий все больше начинает склоняться к мысли о необходимости перехода от административно-командных методов управления к более современным, направляя свои усилия на использование знаний, накопленных современной наукой управления. Главную цель в таком случае, можно определить как повышение уровня жизни населения, всё более полное удовлетворение его потребностей в продукции и услугах жилищно-коммунального комплекса.

Стиль управления или руководства - важнейший фактор в менеджменте на предприятии, Управляющем жилищным фондом. Правильно определённый и успешно применяемый стиль позволяет наиболее эффективно использовать потенциал всех сотрудников предприятия. Сегодня практически на всех

предприятиях жилищно-коммунального хозяйства растет интерес к новым формам руководства и организации в экономике и административном управлении. В книге проведен анализ и выявлены основные тенденции развития предприятий, организующих взаимодействие между всеми участниками жилищно-коммунального комплекса - Управляющих компаний, раскрыты возможности применения метода делегирования полномочий и ответственности для повышения эффективности управления и повышения качества обслуживания потребителей, в данном случае населения. Однако не стоит искать в книге готовые рецепты. Их не бывает. Менеджмент как практика управления - дело творческое

Рекомендации, изложенные в этой книге, опираются на более чем двадцатилетний опыт работы авторов в области руководства и организации труда на предприятиях жилищно-коммунального хозяйства. Книга написана «из практики - для практики». Авторы считают, что книга будет полезна руководителям предприятий, управляющих жилищным фондом, а также заместителям руководителей муниципальных образований, курирующих жилищно-коммунальное хозяйство. Работе над этой книгой также помогли знания полученные авторами в «Высшей школе корпоративного управления» Академии народного хозяйства при правительстве Российской Федерации (директор С.О. Календжян).

Авторы также благодарят директора дирекции единого заказчика «Прспект Вернадского» города Москвы Салахову Р.А. за предоставленные материалы при подготовке книги.

Особая благодарность за оказанное консультирование авторы выражают первому заместителю Мэра города Москвы к.э.н. Аксенов П.Н. и научному руководителю д.э.н. Кирилловой А.Н.

АВТОРЫ:

Гридасов С.Ю. - заместитель директора ФЦР ЖКХ Академии коммунального хозяйства, слушатель аспирантуры;

Еремеев С.А. - глава Управы района «Черемушки» города Москвы, слушатель аспирантуры;

Шефель О.М. - директор федерального центра реформирования ЖКХ Академии коммунального хозяйства, слушатель аспирантуры.

ВВЕДЕНИЕ

«...И, поскольку каждый отдельный человек старается по возможности употребить свой капитал на поддержку отечественной промышленности и так

направить эту промышленность, чтобы продукт ее обладал наибольшей стоимостью, поскольку он обязательно содействует тому, чтобы годовой доход общества был максимально велик. Разумеется, он и не имеет в виду содействовать общественной пользе и не осознаёт, насколько он содействует ей. Предпочитая оказать поддержку отечественной промышленности, а не иностранной, он имеет лишь собственный интерес. А, направляя эту промышленность таким образом, чтобы ее продукт обладал максимальной стоимостью, он преследует лишь собственную выгоду, причем в этом случае, как и во многих других, он невидимой рукой направляется к цели, которая совсем не входила в его намерения. При этом общество не всегда страдает из-за того, что эта цель не входила в его намерения. Преследуя свои собственные интересы, он часто более действенным образом служит интересам общества, чем тогда, когда сознательно стремиться служить им. Мне ни разу не приходилось слышать, что много хорошего было сделано теми, которые делали вид, что они ведут торговлю ради блага общества. Впрочем, подобные претензии не очень обычны среди купцов, и немного надо слов чтобы уговорить их отказываться от них»

Адам Смит

**«Исследование о
природе и
причинах
богатств
народов».**

Эти слова были написаны великим шотландским исследователем Адамом Смитом более двух сот лет назад, а вопрос необходимости проведения реформы жилищно-коммунального хозяйства, в том ключе, в котором она проводится в России, приобрел актуальность, в начале 90-х годов, но изречение понятно нам и сегодня. Подавляющее господство государственной собственности, высокая централизация управления, искусственная монополизация и значительная дотационность этой сферы сформировали искаженную мотивацию поведения всех субъектов взаимоотношений и обусловили общую неэффективность функционирования жилищно-коммунальной сферы.

Так называемый «затратный механизм», доминирующий в этой сфере, являлся характерной чертой всей экономики страны того периода, что объективно должно было предполагать использование для реформирования жилищно-коммунального хозяйства тех же механизмов, что и любом другом секторе экономики. Однако подходы к реформированию этой сферы оказались принципиально иными, что во

многим определило характер проблем и процессов, свойственных современному этапу реформирования ЖКХ.

Принятие в 1991 году Верховным Советом РФ Постановления № 3010 создало условия для осуществления процесса передачи в муниципальную собственность государственного и ведомственного жилого фонда, объектов инженерной инфраструктуры, жилищно-эксплуатационных и ремонтно-строительных организаций, находящихся ранее в ведении местных советов и приватизируемых предприятий. Таким образом, создавалась материально-техническая основа для управления принятым жилищным фондом на муниципальном уровне.

Взамен существовавшей ранее ведомственной управленческой вертикали формировались децентрализованная муниципальная система управления жилищно-коммунальным хозяйством, характеризующаяся многообразием вариантов в зависимости от специфики территорий и местных условий.

Характер дальнейших преобразований системы отношений в жилищно-коммунальной сфере во многом определился принятым в то время порядком приватизации жилья, которая позволила гражданам, проживающим как в муниципальном, так и в «ведомственном» жилищном фонде, приватизировать свои квартиры практически бесплатно, однако она до сих пор не доведена до логического конца.

В связи с тем, что в процессе проведения приватизации в собственность проживающих передавались только жилые помещения, а места общего пользования по-прежнему оставались в муниципальной собственности граждане, приобретя квартиры в собственность, не стали одновременно собственниками мест общего пользования, таких, как - лестничные клетки, коридоры, подвалы, крыши лифты, придомовая территория. Поэтому, несмотря на то, что доля приватизированного жилья сегодня в среднем составляет уже более 60%, подавляющее большинство зданий по-прежнему находится в муниципальной собственности.

В связи с проведенной у нас, таким образом, приватизации жилья, в стране появился рынок жилья, в то время как рынок жилищных услуг не заработал. Избранная модель приватизации жилья сформировала лишь вторичный рынок квартир, но совершенно не затронула проблему формирования рынка жилищно-коммунальных услуг и не повлияла на совершенствование механизмов управления и обслуживания жилищного фонда.

Существующие товарищества собственников жилья можно пересчитать по пальцам. В результате чего, в подавляющем большинстве многоквартирных домов, которые представляют собой единый комплекс недвижимого имущества, появились не только разные собственники, но и различные формы собственности (частная, муниципальная, государственная и др.). Так, наряду с

неприватизированными квартирами, которые по-прежнему остались в муниципальной собственности, появились частные собственники приватизированных и приобретенных на вторичном рынке квартир, а иногда и нежилых помещений.

В начале 90-х годов тарифы на жилищно-коммунальные услуги поддерживались на чрезвычайно низком уровне и дотировались из государственного бюджета на девяносто процентов. Квартирная плата, включающая платежи населения за коммунальные услуги, составляла около 2,5 % среднего дохода семьи.

Со вступлением в силу в конце 1992 года Закона РФ «Об основах федеральной жилищной политики» определились основные концептуальные подходы реформирования жилищно-коммунального хозяйства.

В области оплаты жилья и коммунальных услуг была принята стратегия ее постепенного повышения с целью покрытия уровня затрат на содержание ЖКХ за счет самих потребителей (жителей), развивая одновременно систему социальной поддержки малообеспеченных слоев населения путем представления им бюджетных субсидий адресного характера. В качестве критерия стали использоваться нормативно-установленная доля расходов на жилищно-коммунальные услуги в семейном бюджете и социальная норма площади установленная для каждого региона.

В области преобразований управления жилищно-коммунальным хозяйством была принята стратегия децентрализации и упрощения структуры управления ЖКХ в основном путем разделения функций заказчика и подрядчика. Главной целью подобных преобразований являлось снижение затрат при одновременном повышении качества предоставления жилищно-коммунальных услуг, чему должен был способствовать принцип конкурсного отбора подрядных организаций в тех сферах, где объективно возможна монополизация, прежде всего в обслуживании жилого фонда.

Монополизм, существующий сегодня в сфере ЖКХ, не дает гражданам возможности выбирать на рынке необходимый набор жилищных и коммунальных услуг. Результатом господства муниципальной собственности стало отсутствие субъектов рыночных отношений в жилищно-коммунальной сфере. Нет настоящего заказчика, способного самостоятельно расплачиваться за предоставляемые услуги, контролировать их выполнение и имеющего право выбора. Положение осложняется самим характером муниципальных услуг.

Учитывая то, что система отопления и водоснабжения в жилых домах в основном централизованная, а потребитель индивидуальный, встает вопрос об управляющей организации, которая в интересах потребителя заключает договор с поставщиками услуг, контролирует предоставление этих услуг необходимого качества и количества, осуществляет сбор платежей.

Кроме того, при обслуживании мест общего пользования в многоквартирных домах, придомовых территориях (уборка, сбор, вывоз отходов), эксплуатации инженерных коммуникаций, лифтового оборудования, ремонте и уборке дорог, озеленении, об уличном освещении, утилизации и захоронении твердых бытовых отходов - также возникает проблема определения заинтересованного лица (заказчика), который мог бы управлять от имени собственника жилищным фондом, то есть мог обеспечить обслуживание общей части жилого многоквартирного дома и территории, не являющейся частной собственностью.

В результате действия законов свободного рынка, цены должны координировать действия субъектов хозяйственных отношений, каждый из которых преследует собственную выгоду, причём координирует таким образом, что каждый из участников сделки выигрывает.

В этой связи необходимо отметить, что платежи установившиеся в жилищно-коммунальном хозяйстве на уровне, достаточном для покрытия лишь части расходов от стоимости предоставляемых услуг, ставят жителей в зависимое положение от муниципальных организаций и препятствуют появлению конкурентных предложений.

В такой специфической сфере, как коммунальное хозяйство, не созданы условия для развёртывания конкурентной борьбы в классическом виде. Значительную часть жилищно-коммунального комплекса составляет инженерное хозяйство. Жёсткая привязка посредством водопроводных, газовых, тепловых, электрических сетей потребителей к производителям - важнейшая его особенность. Другая же его часть (внешнее благоустройство, эксплуатация и т.п.), где монополия в принципе невозможна, заменяется монополией потребителя - монофонией (monophony).

Потребителем в данном случае от имени населения выступает управляющая организация (в лице дирекции единого заказчика, имеющей в основном форму государственного либо муниципального предприятия или учреждения). На сегодняшний день в сферу деятельности монополиста входят и работы по управлению жилищным фондом, являющегося практически во всём мире достоянием рынка.

Следует отметить, что в условиях дотирования жилищно-коммунальных услуг, существующим Управляющим компаниям - службам заказчика, успешно работать практически невозможно. Сегодня, когда муниципальный бюджет оплачивает жилищно-коммунальным службам большую часть расходов, ни у жителей, ни у территориальных органов самоуправления нет возможности выбора. Системой дотирования они жестко привязаны к сложившимся хозяйственным схемам.

Дотирование представляет серьёзную проблему в условиях повышения себестоимости продукции услуг ЖКХ. Себестоимость постоянно растёт, поскольку в созданных условиях, монополистам нет нужды искать пути ее снижения. В

результате бюджет сегодня несёт неоправданно большие расходы, а потери в производстве при предоставлении населению коммунальных услуг увеличиваются, к тому же аварийность растёт.

Погашение разрыва в размере величины установленных тарифов и себестоимости единицы услуги лежит на муниципальных бюджетах. Именно поэтому вопрос о стопроцентной оплате населения жилищно-коммунальных услуг за последнее время приобрёл особенную остроту.

А пока же процесс воспроизводства жилищного фонда и инженерной инфраструктуры сведен к минимуму, в то время как большую часть муниципальных бюджетов тратится на решение проблем социальной поддержки малоимущих, ветеранов, пенсионеров и т.п. Отсутствие серьёзных экономических механизмов стимулирования жилищно-коммунальных служб к снижению своих затрат не позволяет им повысить эффективность своей работы.

Хозяйственный механизм действующей системы управления жилищно-коммунальным комплексом таков, что местный бюджет является основным источником покрытия разницы в тарифах на тепловую энергию, отпускаемую населению, в то время как экономические предпосылки рыночных отношений предполагает максимальную самокупаемость затрат на эксплуатационную деятельность.

Несоответствие рассматриваемого хозяйственного механизма экономическим особенностям рыночной системы проявляется и в отсутствии стимулирования и экономической ответственности производителей перед потребителями. Это, естественно, не отражает такую особенность рынка, как зависимость экономических результатов от объёмных и качественных показателей.

Сложившийся в прошлые десятилетия хозяйственный механизм управления, имеющий ярко выраженный затратный характер и не ориентированный на удовлетворение желаний потребителей, в главных своих чертах, в жилищно-коммунальном хозяйстве, продолжает оставаться неизменным.

Эти и другие недостатки хозяйственного механизма, созданного в годы плановой экономики, нашли своё отражение и в системе управления городским хозяйством. Экономический механизм его функционирования, противоречит структурной и экономической реформе, направленной на формирование рыночных отношений в жилищно-коммунальной сфере.

В то время как перестройка системы управления жилищным хозяйством должна учитывать:

- особенности сложившейся финансовой ситуации в стране;

- негативные последствия монополизма не только при предоставлении коммунальных услуг и обслуживании жилищного фонда, но и в управлении им;
- необходимость предоставления равных условий частным предприятиям, пришедшим на рынок обслуживания жилья и жилищных услуг;
- расширение спектра предоставляемых услуг;
- повышение их качества при снижении себестоимости.

Классическая форма Управляющих компаний - службы заказчика, которую попытались воплотить в стране, не работает должным образом. Этот орган, имея на своём балансе муниципальный жилищный фонд, выступает заказчиком на выполнение жилищно-эксплуатационных услуг, заключает договора с подрядными организациями любых форм собственности и оплачивает выполненные работы.

Это существенный шаг вперёд по сравнению с той ситуацией, когда муниципальные жилищные предприятия объединяли функции, как заказчика, так и подрядчика. Более того, при создании служб заказчика, существенно облегчается решение правовых и организационных проблем, связанных с привлечением новых, в том числе частных, фирм к обслуживанию жилищного фонда. Легче решаются вопросы, связанные с заключением договоров.

Однако повсеместно сохранившиеся административно-командные методы управления не способствовали появлению творческой инициативы. Новые эффективные методы менеджмента не внедрялись. Несогласованность, некомплектность и неразработанность нормативов, методических принципов и подходов не дали возможности провести реформирование отрасли должным образом.

Острота проблем реформирования жилищно-коммунального хозяйства в условиях углубляющихся социально-экономических преобразований потребовала необходимости в корректировке темпов и этапов изменений в оплате жилья и коммунальных услуг. Необходимо вместо существующих сегодня в форме унитарных предприятий и учреждений служб заказчика впустить на рынок управления жилищным фондом частные компании.

К сожалению, все преобразования в жилищно-коммунальном хозяйстве, идут чрезвычайно сложно. Проведение реформирования отрасли предъявляет повышенные требования к руководителям и бухгалтерам жилищных организаций, которые не имеют опыта работы в рыночной среде, плохо представляют себе функции управляющей компании своего статуса.

Необходимо учитывать и принимать во внимание, что они также социально не адаптированы к изменению своего статуса. Поэтому подобные преобразования

требуют серьёзной подготовительной работы. Возможно, нужна профессиональная переподготовка кадров, либо конкурсное занятие руководящих должностей в формирующихся Управляющих компаниях.

Возникают и стратегические проблемы - на уровне муниципальных образований, для организации конкурсов с привлечением частных фирм, требуется преодолеть серьёзное политическое сопротивление. Передача этой функции, на уровень управляющих компаний, позволяет в перспективе рассчитывать на конкурсный отбор не только в области эксплуатации, но и в сфере управления жилищным фондом, что резко повысит уровень управленческой деятельности в этой сфере.

Таким образом, в условиях, когда подавляющая часть жилищного фонда находится в муниципальной собственности и обслуживание жилья в значительной степени дотируется из местного бюджета, любой из применяемых механизмов управления жилищным фондом, решая одни проблемы, порождает другие.

Очевидно, что для формирования системы управления и обслуживания жилищного фонда необходимо, с одной стороны, исходить из реальных прав и обязанностей собственников недвижимости, которые допускают различные варианты построения таких систем, а с другой - из экономической целесообразности, которая позволяет выбрать из них один, наиболее рациональный.

Следует отметить, что обладание недвижимостью (жилищным фондом) возлагает на собственника бремя несения определённых обязанностей (функций), выполнение которых требуется для её содержания. Эти функции подразделяются на функции, непосредственно вытекающие из прав собственности, а также на функции управления и обслуживания.

Допустимые варианты, рассматриваемых систем управления и обслуживания жилищного фонда, обусловлены, прежде всего, тем, что собственник может распределять эти обязанности между собой и другими организациями, которые он нанимает для выполнения данных функций.

В основу системы управления, должно быть положено рациональное разделение функций и организация взаимоотношений между:

- собственником;
- управляющей организацией;
- подрядными организациями.

Одним из основных принципов, который должен соблюдаться при формировании возможного разнообразия структур управления ЖКХ, является предоставление

собственнику прав принятия решения о том, кто будет управлять, и обслуживать принадлежащую ему недвижимость.

Основной функцией собственника является соблюдение нормативно-технических требований к содержанию и использованию жилья, иных объектов ЖКХ, обеспечения их финансирования, достаточного для качественного и надёжного обслуживания потребителей, сохранения и улучшения своего жилищного фонда и объектов инженерной инфраструктуры.

Собственник муниципального жилья вправе передать функции управления специализированной организации (службе заказчика), либо нанять стороннюю управляющую организацию на конкурсной основе. Однако, помимо предусмотренного действующим законодательством порядка выбора собственником способа управления жилищным фондом, получили также развитие не предусмотренные законодательством административные методы решения этих вопросов.

Сегодня, в связи с недостатком финансовых ресурсов на проведение преобразований в отрасли, основная цель организации, специализирующейся на выполнении функций управления, состоит в том, чтобы наиболее рационально распределять ограниченные финансовые ресурсы между различными видами работ (услуг). К функциям управляющей организации относятся также сбор платежей, заключение договоров с подрядными организациями и контроль, за их выполнением, и заключение договоров с поставщиками услуг, договоров найма или аренды.

Основной функцией обслуживающей подрядной организации является своевременное и качественное выполнение работ и функций, оговорённых в договоре подряда.

Предприятия по обслуживанию и управлению жилищным фондом как самостоятельные хозяйствующие субъекты не должны быть жёстко закреплены за какой-либо определённой территориальной единицей, как это сделано сейчас. Это позволит при организации конкурсов на обслуживание жилищного фонда стимулировать конкуренцию не только между государственными и частными компаниями, но и между государственными предприятиями.

При этом, необходимо создавать равные условия для работы - как частным, так и муниципальным (государственным) предприятиям. Это предоставление нежилых помещений для выполнения функций обслуживания без взимания арендной платы. Хотя как только оплату за жильё (не путать с коммунальными платежами) приведут в соответствие с затратами, необходимость этого отпадёт сама собой.

Существующая сегодня армия контролирующих и проверяющих организаций не защищает жителей от имеющегося произвола коммунального монополиста. Только свободная конкуренция сможет разрешить эту проблему.

Проводя реформу в отрасли, нельзя также не принимать во внимание реальное положение экономики в стране и в городе, а так же не учитывать платежеспособность населения.

Вопросы неразрешенные на высоком уровне, не могли сами собой разрешиться на низовых уровнях управления. Поэтому сегодня, как никогда, актуальной становится задача выработки стратегии по совершенствованию деятельности служб, приближенных к населению, имеющих возможность решать их каждодневные проблемы на районном уровне.

Актуальность и недостаточная изученность вопросов совершенствования системы управления жилищно-коммунальным хозяйством, определили структуру и содержание данной книги.

Цель авторов данной работы состоит в разработке методологических принципов и практических рекомендаций по совершенствованию менеджмента предприятий управляющих жилищным фондом направленного на повышение эффективности и конкурентоспособности, как существующих Дирекций Единого Заказчика, так и частных управляющих компаний, что в конечном итоге сможет повысить эффективность функционирования жилищно-коммунального хозяйства, привлечет инвестиции в отрасль. Только рынок как средство управления экономикой по своей природе обладает таким потенциалом.

1. КОМПЛЕКС МЕРОПРИЯТИЙ НАПРАВЛЕННЫХ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЛИЩНО- КОММУНАЛЬНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ В УСЛОВИЯХ ЕГО РЕФОРМИРОВАНИЯ

Основными целями реформирования на пути совершенствования системы управления ЖКХ является перевод отрасли в эффективный безубыточный режим рыночного функционирования и как следствие: снижение бюджетных затрат на

содержание жилья и коммунального хозяйства, увеличение доли оплаты населением жилья и коммунальных услуг.

При этом должны быть обеспечены:

- социальная защита малообеспеченных граждан;
- сохранность и содержание жилищного фонда, нежилых строений, инженерного оборудования, объектов благоустройства, дорог, улиц и магистралей;
- поддержание в надлежащем состоянии согласно требованиям государственных стандартов качества предоставления жилищно-коммунальных услуг потребителям муниципального жилищного фонда принятого в хозяйственное ведение и управление;
- предоставление жилищно-коммунальных услуг потребителям в объёмах, не менее установленных нормативными документами, и установленного качества, недопущения ухудшения состояния здания в течение периода управления;
- обеспечение бесперебойной работы инженерного оборудования жилых домов и жилых помещений, техническую эксплуатацию жилищного фонда в соответствии с действующими правилами и нормами, надлежащее санитарное содержание жилых домов, мест общего пользования и придомовых территорий;
- соблюдение нормативно-технических требований к содержанию и использованию жилья и объектов инженерной инфраструктуры;
- обеспечение экологической безопасности проживания;
- ведение технической документации на строения, инженерное оборудование, объекты озеленения, благоустройства, дорог и тротуаров;
- осуществление посреднической деятельности по сбору коммунальных платежей от населения и организаций;
- обеспечение системы контроля предоставления жилищно-коммунальных услуг и их оплаты по факту предоставления;
- контроль, за использованием предприятиями и организациями, жилищного фонда, объектов инженерной инфраструктуры и иного муниципального имущества, находящегося в ведение муниципальных предприятий и учреждений муниципального образования.

Федеральной программой реформирования жилищно-коммунального комплекса Российской Федерации, утвержденной, постановлением Правительства РФ № 797

от 17 ноября 2001 года жилищно-коммунального комплекса предусмотрено, что центральным звеном в управлении жилищным фондом должны стать Управляющие компании.

Для реализации этой задачи необходимо:

- создать (можно на базе существующей дирекции единого заказчика) управляющую компанию.

Функционирующие сегодня службы заказчика, в силу ряда причин, управляющими компаниями не являются. Их эффективная работа возможна только при четком разграничении функций заказчика. В первую очередь, речь идет о заключении договора с собственником на управление жилищным фондом, в котором указывается объем жилищного фонда, придомовой территории, объектов внешнего благоустройства и прочих объектов, передаваемых в хозяйственное ведение, размеры и источники финансовых средств на обслуживание этих объектов.

Для повышения эффективности управления комплексом ЖКХ управляющей компании необходимо также перейти на договорные отношения со всеми службами, осуществляющими управление, финансирование и предоставление услуг. Договорной тип отношений со всеми взаимодействующими субъектами - неотъемлемый элемент повышения эффективности управляющей организации и определенная основа к созданию конкуренции.

Внедрение системы полноправных договорных отношений позволит сформировать экономические стимулы эффективного управления жилищным фондом, обеспечить условия для контроля количества и качества предоставляемых услуг, а также для корректировки стоимости работ и услуг в зависимости от качества и нормативных сроков их выполнения. Для проведения мероприятий по созданию полноценной Управляющей Компании (как на базе существующего государственного унитарного предприятия (муниципального учреждения) дирекции единого заказчика, так привлечения частной Управляющей Компании) необходимо, *во-первых:*

- провести финансовое оздоровление жилищно-коммунального хозяйства (в границах обслуживаемой территории).

- провести комплекс организационно-технических и энергосберегающих мероприятий.

В дальнейшем для создания и эффективного функционирования Управляющей компании необходимо:

- разработать оптимальную организационную структуру Управляющей компании;

- четко разграничить функции, полномочия и границы ответственности организаций, участвующих в управлении жилищным хозяйством обслуживаемой территории и перейти на договорные отношения.

Для чего необходимо заключить договора между районной администрацией муниципального образования (МО), либо лицом ей уполномоченным и управляющей компанией на право управления жилищным, нежилым фондом и объектами благоустройства в границах МО.

Усовершенствовать имеющиеся договора между Дирекцией единого заказчика (Управляющей компанией) и предприятиями, предоставляющими услуги теплоснабжения, водоснабжения и водопотребления.

Усовершенствовать имеющиеся договора между Управляющей организацией и предприятиями, предоставляющими жилищные услуги по эксплуатации, обслуживанию и ремонту жилищного фонда, придомовой территории и объектов внешнего благоустройства.

Повысить эффективность функционирования работы Дирекции единого заказчика (Управляющей компании), для чего внедрить современные методики менеджмента, мотивации и оплаты труда.

Для повышения экономической заинтересованности специалистов управляющих компаний необходимо ввести внутрипроизводственный хозяйственный расчет на предприятиях управляющих жилищным фондом.

Для совершенствования оплаты труда методом внедрения внутреннего хозяйственного расчёта, необходимо разработать и применять критерии качества, которые будут отражать успешность проводимых мероприятий по управлению жилищным фондом.

Для повышения конкурентоспособности предприятия необходимо выполнить следующие мероприятия:

- провести анализ рынка жилищно-коммунальных услуг;
- разработать краткую и развернутую миссию организации, определить видение, цели и задачи Управляющей Компании;
- провести SWOT-анализ, как стратегический анализ Управляющей компании;
- рассмотреть возможности расширения деятельности управляющих организаций;
- разработать план по маркетингу;

- оценить риски управления и расширения деятельности Управляющих Компаний;
- определить правила менеджмента применяемого на предприятии.

Для повышения эффективности деятельности Управляющей компании необходимо провести мероприятия по совершенствованию менеджмента Управляющей компании, внедрить современные методики эффективного менеджмента, для чего необходимо провести диагностику реального положения дел на предприятии, после чего выпустить распорядительные документы о переходе на новые условия хозяйствования и разработать комплект документов, включающих в себя:

1. Положение о предприятии.
2. Положение о персонале.
3. Общую инструкцию по управлению.
4. Описание рабочих мест.
5. Каталог информирования.
6. Положение о системе учёта и контроля результатов работы.

Для финансового оздоровления ЖКХ в границах управления Управляющей компании необходимо:

- провести инвентаризацию и ликвидацию кредиторской и дебиторской задолженности. Провести её ликвидацию либо реструктуризацию;
- провести инвентаризацию выполняемых работ, для выявления перечня работ выполняемых без оплаты;
- провести проверку наличия паспортизации территорий.

При необходимости выполнить паспортизацию объектов озеленения и внешнего благоустройства провести классификацию асфальтовых покрытий и объектов озеленения, выявить газоны, на которых не санкционировано, установлены тенты-укрытия (ракушки) для автомашин.

Целесообразно провести мероприятия по выявлению и регистрации таких тентов укрытия, и взимания в бюджет платы за пользование землёй.

В случае невозможности проведения временной регистрации таких тентов-укрытий (установлены на инженерных коммуникациях, перекрывают пожарные проезды и т.д.) необходимо провести мероприятия по их принудительному вывозу, соблюдая естественно законодательство РФ:

- провести проверку наличия контейнерных площадок, и соответствие их количества нормативам, наличие и состояние детских площадок, наличия на них малых архитектурных форм.
- провести инвентаризацию наличия свободной жилой площади. Особое внимание обратить на помещения, имеющие длительную задолженность;
- провести инвентаризацию заключенных договоров с арендаторами нежилых помещений;
- выявить использование нежилых помещений не по назначению, особое внимание обратить на объекты, имеющие длительную задолженность.

Кроме того, целесообразно:

1. Признать все предприятия муниципального образования природопользователями и обязать все предприятия управляемого района заключить договора на вывоз ТБО и КГМ только через Управляющую организацию.
2. Поэтапно внедрить селективный сбор КГМ и ТБО. На первом этапе обязать подрядные эксплуатирующие организации выделять и собирать макулатуру (картон) для дальнейшей реализации.
3. Раскрепить уборочные площади, прилегающие к жилым домам за предприятиями расположенными в границах района. Распоряжением администрации МО обязать предприятия (арендаторов и собственников нежилых помещений) принять участие (выделением финансовых средств или работ хозспособом) в уборке, благоустройстве раскрепленной БТИ территории, таких как создание ограждений установленного образца, газонов, цветников.
4. Провести инвентаризацию заключаемых договоров с подрядными организациями. Оценить необходимость, и возможность предоставления услуг. Заключение договоров проводить только под реально выделенные (собранные) средства, без образования кредиторской задолженности.
5. Целесообразно проводить конкурсный отбор предприятий для выполнения муниципального (городского заказа) в соответствии с разработанным и утвержденным администрацией МО Положением о проведении торгов.

Для проведения комплекса организационно-технических и ресурсосберегающих мероприятий необходимо:

1. Выявить причины превышения нормативов тепловодопотребления и выполнить комплекс мероприятий направленных на сокращение затрат.

2. Изыскать возможность уменьшения расхода электроэнергии на общедомовые нужды.

3. Провести аналитическое исследование потребления и расхода воды. В случаях выявления перерасхода, необходимо выяснить причину (это бывает в случаях неравномерного напора на группе разновысоких домов, из-за утечек сантехоборудования, из-за подключения незарегистрированных субабонентов, из-за большого количества проживающих, но незарегистрированных жителей и т.д.) и провести необходимые мероприятия или наладочные работы. Целесообразно в таких случаях установить приборы учета и регулирования воды в первую очередь, на тех объектах, где выявлен перерасход.

Провести мероприятия по восстановлению пропускной способности внутридомовых сетей отопления и водоснабжения.

2. МЕХАНИЗМ ПЕРЕХОДА НА НОВУЮ МОДЕЛЬ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ В ЖКХ

2.1. СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ ВЫХОДА НА РЫНОК ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНЫХ УСЛУГ УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ

За рубежом управление объектами жилищно-коммунального хозяйства и их эксплуатацию берут на себя специализированные частные фирмы, гарантирующие качество и надежность предоставляемых населению услуг.

В российских условиях создание новых организационно-правовых форм управления в сфере ЖКХ - трудный и длительный процесс, зачастую ломающий сложившиеся стереотипы. Отсутствие опыта и определенный психологический настрой руководителей администрации и населения вызывают недоверие к любым предложениям в данной области, считая, что перемены таят в себе элементы риска, связанных с развалом сложившейся системы обеспечения населения жилищно-коммунальными услугами.

Между тем анализ работы существующих государственных унитарных и муниципальных предприятий свидетельствует об их консервативной сущности.

Несовершенная форма управления этими предприятиями не обеспечивает эти предприятия юридической и экономической самостоятельностью, что в свою очередь не обеспечивает надежность работы предприятий, материальную заинтересованность их специалистов, и в целом, тормозит развитие эффективности системы.

В целях успешного решения задач реформирования жилищно-коммунального хозяйства необходим поиск новых путей управления жилищным фондом, одной из которых выступает управляющая компания, действующая более эффективно.

Данная форма управления позволяет обеспечить:

- привлечение инвесторов, заинтересованных в получении прибыли за счет коротких сроков окупаемости капитальных затрат вложений, затраченных на реконструкцию, модернизацию и ремонт жилищного фонда и объектов инженерной инфраструктуры;
- снижение себестоимости услуг;
- баланс интересов всех субъектов жилищно-коммунального хозяйства (городской администрации, префектуры, управы, предприятий ЖКХ, собственников жилищного фонда, ТСЖ, ЖСК, потребителей и поставщиков жилищных и коммунальных услуг);
- улучшение технического состояния объектов управления и качества обслуживания всех категорий потребителей;
- прозрачность использования и других видов финансовых ресурсов для всех субъектов;
- адаптивный характер создаваемой системы управления, т.е. возможность ее вариантного и комбинированного формирования в зависимости от складывающихся условий с учетом действующего законодательства и нормативных актов, регламентирующих вопросы функционирования;
- занятость работников муниципальных и государственных предприятий.

Применительно к состоянию ЖКХ в нашей стране несколько парадоксально звучит утверждение, что данная отрасль при определенных условиях может работать рентабельно. Между тем анализ деятельности ряда зарубежных фирм подтверждает это положение. Для успешного внедрения новой формы управления ЖКХ должны быть соблюдены два неперенных условия.

Первое - понимание руководителями администрации необходимости перестройки системы управления жилищно-коммунальным хозяйством в целях повышения эффективности работы предприятий ЖКХ.

Второе - привлечение организации, которая готова отвечать за своевременность и качество предоставляемых услуг, вкладывать инвестиции для технического перевооружения отрасли, снижения себестоимости услуг и повышения надежности работы всех инженерных систем.

Основными достоинствами новой системы управления являются:

- возможность инвестирования мероприятий по программе реформирования в целях снижения себестоимости жилищно-коммунальных услуг при гарантиях администрации защиты коммерческих интересов управляющей компании;
- снижение потерь ресурсов за счет модернизации оборудования, перекладки ветхих участков сетей и др.;
- управление финансовыми потоками доходов и расходов;
- заинтересованность работников управляющей компании в получении прибыли и повышении доходов;
- сокращение численности работников аппарата управления за счет более совершенной структуры управляющей компании.

Новая система управления жилищно-коммунальным хозяйством в силу своей очевидной социальной направленности должна внедряться и функционировать с обязательным информированием и непосредственным участием жителей.

Недостаточность соответствующих методологических подходов к развитию управляющих компаний затрудняет реализацию основных мероприятий реформы, препятствует повышению эффективности работы по управлению жилищным фондом.

Как показывает анализ, эффективность процесса совершенствования структуры управления жилищным фондом недостаточна по причине наличия существенных нерешенных проблем, связанных с неустойчивым финансовым состоянием унитарных предприятий (учреждений), ГУП «ДЕЗ», а некоторых МО учреждений, являющихся от лица собственника жилищного фонда города управляющими организациями.

Первоочередные причины следующие:

- наличие плановых убытков;

- затратный механизм финансирования;
- задолженность бюджета по финансированию дотаций на эксплуатацию жилищного фонда (не всегда явно выраженная);
- отсутствие экономических стимулов к повышению эффективности хозяйственной деятельности и качественному выполнению своих функций;
- рост задолженности потребителей за предоставленные жилищные и коммунальные услуги и т.д.

Кроме того, не в полной мере отработаны договора на управление, создающие основу для преобладания экономических методов над административными, в отношениях между управляющими жилищными организациями и администрацией МО, либо лицом им уполномоченным. Требуют уточнения экономически обоснованные нормативы финансирования деятельности существующих дирекций единого заказчика и других компаний по управлению жилищным и нежилым фондом, объектами озеленения и внешнего благоустройства в зависимости от состояния и категоричности этих объектов.

В практике работы отсутствует менеджмент, способствующий повышению эффективности управления жилищным фондом в т.ч. земельно-имущественными комплексами на основе бизнес-планов определения потенциальной доходности эксплуатируемых объектов.

В условиях развития рынка жилья система финансирования жилищного хозяйства осталась прежней: финансовые средства в виде дотаций из бюджета МО, как и раньше, перераспределяются на содержание жилищного фонда. Такая система не нацеливает предприятия, управляющие жилищным фондом на эффективное расходование средств на эксплуатационные нужды.

Имеют место несовершенство уставных документов существующих сегодня государственных унитарных предприятий дирекций единого заказчика (муниципальных учреждений), на которые возложены функции управления жилищным фондом. В связи с чем, экономическая самостоятельность таких якобы управляющих компаний, при наличии уставных административно-централизованных нормативов затрат на оплату труда и численности - недостаточна. По-прежнему, имеет место выполнение дирекциями единого заказчика работ, не обеспеченных финансированием, по указанию администраций МО.

Создание условий для выхода на рынок жилищно-коммунальных услуг управляющих компаний требует:

- разработки мероприятий по совершенствованию структуры управления жилищным фондом, что в первую очередь включает механизм финансово-экономических и организационно-правовых форм регулирования деятельности управляющих компаний в городе как субъектов принципиально новой системы управления собственностью;

- разработки мероприятий и поэтапного внедрения по переходу ГУП «ДЕЗ» в статус управляющих компаний;

- разработка и обоснование порядка взаимодействия управляющей компании с местной администрации и административными органами власти.

Совершенствование организационно-правового и экономического механизма, способствующего развитию конкуренции в жилищно-коммунальном комплексе города и эффективной деятельности управляющих компаний предусматривает разработку комплекса мер по созданию выгодных условий для расширения объемов жилищного фонда, передаваемого в управление управляющим компаниям, упорядочению контрактно-договорных отношений, этапности создания компаний по управлению жилищным фондом различного уровня комфортности, обоснованию оптимальных объемов работ управляющих компаний, нормативно-методической проработке нормативов затрат на эксплуатацию жилищного фонда.

Требует совершенствования правовых условий способствующих устойчивой работе управляющих организаций, сложившийся порядок налогообложения, уточнение основных принципов и регламента их деятельности.

Важнейшим является подготовка нового «Положения о порядке конкурсного отбора организаций различных организационно-правовых форм на право выполнения работ по управлению жилищным фондом и регламенте их деятельности».

Кроме того, для финансовой стабильности управляющих организаций, что является основной предпосылкой формирования экономических взаимоотношений в жилищно-коммунальном секторе экономики и предусматривает ликвидацию дотационности жилищно-коммунального хозяйства и обеспечение стабильности и достаточности текущего финансирования предоставляемых жилищно-коммунальных услуг необходимо:

- упорядочить механизм формирования тарифов на жилищно-коммунальные услуги, формирование структуры тарифа с учетом всех его составляющих, включая отчисления на капитальный ремонт и плату за управление;

- обеспечить создание эффективного механизма целевого использования таких составляющих тарифа, как амортизационные отчисления и прибыль на цели модернизации и развития;

- перейти (все-таки) на 100-процентную оплату потребителем жилищно-коммунальных услуг;
- упорядочить механизм предоставления льгот по оплате жилищных и коммунальных услуг;
- упорядочить механизм реализации возмещения выпадающих доходов;
- совершенствовать механизм управления финансовыми и информационными потоками.

Достаточность финансового обеспечения на оплату жилищно-коммунальных услуг должна быть обеспечена путем реализации принципа полного возмещения затрат. Тариф для конечного потребителя должен складываться как сумма цен на продукцию, работы и услуги всех участников правоотношений по жилищно-коммунальному обслуживанию. При этом цены отдельных участков этого процесса могут быть как регулируемые - для естественных локальных монополистов, так и определяться на рынке - где возможно проведение конкурсного отбора.

Качественному улучшению деятельности по управлению жилищным и нежилым фондом будет способствовать переход на профессиональное управление этим фондом на конкурсной основе. Такие меры приведут к созданию нормальных развитых рыночных отношений в сфере управления жилищным и нежилым фондом города, существенному улучшению жилищно-коммунального обслуживания населения в условиях перехода к его полной оплате населением. А также созданию условий для привлечения организаций различных форм собственности в эту сферу деятельности, сокращению вмешательства государственных органов управления и власти в деятельность управляющих организаций.

В сложившихся условиях целесообразно сместить приоритеты в области управления жилищным фондом от использования административных методов к применению рыночных механизмов. В условиях отсутствия экономических стимулов для повышения качества содержания жилищного и нежилого фонда город не может обеспечивать эффективность работы государственных управляющих жилищных организаций и контроль над этой деятельностью.

Реформа собственности в жилищном хозяйстве должна привести к формированию двух уровней конкурентных отношений:

- конкуренции в сфере управления недвижимостью за получение заказа от собственника на управление жилищным фондом;
- конкуренция подрядных организаций за получение заказа на обслуживание жилья от управляющей компании.

Оптимальная схема управления жилищным и нежилым фондом города будет создана тогда, когда будет осуществлено разделение ответственности:

- собственника жилищного фонда - за содержание своего имущества, определение целей управления, и источников финансирования для достижения поставленных целей;
- управляющей организации - за планирование и организацию работ, обеспечивающих реализацию поставленных целей;
- подрядных организаций - за качество выполнения работ, заказанных управляющей организацией.

Реализуя основные целевые установки собственника по поводу содержания жилищного фонда, управляющая организация должна осуществлять долгосрочное планирование этой деятельности. Формирование профессионального конкурентного управления многоквартирным жилищным фондом является одним из ключевых показателей преобразований в жилищной сфере.

Управляющие организации должны самостоятельно:

- определять порядок и способ выполнения работ по управлению жилищным и нежилым фондом, а также подрядных работ по содержанию и эксплуатации жилищного и нежилого фонда, объектов внешнего благоустройства с соблюдением установленных норм и правил;
- распоряжаться всеми финансовыми ресурсами, поступающими из соответствующих источников, с учетом ограничений, установленных в договорах на управление;
- формировать перечень и объемы договорных работ по содержанию и обслуживанию жилищного и нежилого фонда и выполнению специальных работ и капитальных ремонтов, основываясь на выделенных, на эти цели средствах (средства бюджета и средства потребителей) и итогах проведенных конкурсов на данные виды работ с соблюдением установленных норм и правил;
- определять необходимые объемы поставки коммунальных услуг, потребляемые в переданном в управление жилищном фонде с соблюдением установленных норм и правил.

Развитие профессионального бизнеса по управлению жилищной недвижимостью должно постепенно привести к частичной переориентации затрат с текущих на капитальные.

Формирование конкурентного бизнеса по управлению жилищным фондом является важным фактором для повышения эффективности использования средств в жилищной сфере. Организация профессионального управления жилищным фондом сможет обеспечить улучшение состояния жилищного фонда, а в дальнейшем приведет к уменьшению стоимости жилищно-коммунальных услуг.

Создание равных условий для привлечения к управлению муниципальным жилищным фондом организаций разных форм собственности требует принятия определенных правовых решений. Для того чтобы организации разной формы собственности имели равные возможности для осуществления управления жилищным фондом, существующие правоотношения должны быть изменены. Собственник жилищного фонда, в том числе и муниципального, должен заключать с управляющей организацией, независимо от ее организационно-правовой формы - договор возмездного оказания услуг на управление жилищным фондом.

В договоре на управление жилищным и нежилым фондом должны указываться:

- размер вознаграждения управляющей организации в стоимостном выражении на момент заключения договора, сроки, условия и порядок его изменения, источник финансирования, условия порядка возмещения выпадающих доходов от предоставления гражданам установленных законодательством Российской Федерации и МО льгот;

- условие о том, что управляющая организация является организатором конкурсного отбора подрядных организаций для текущего обслуживания и проведения капитального ремонта жилищного и нежилого фонда.

При оказании управляющей организацией дополнительных услуг, не входящих в перечень, предусмотренный договором на управление и иными нормативными актами, регламентирующими порядок предоставления жилищных и коммунальных услуг, денежные средства, полученные от оказания такого вида услуг, в полном объеме должны поступать в распоряжение управляющей организации и использоваться ей самостоятельно.

Необходимо осуществлять оплату деятельности управляющей компании по организации выполнения работ по содержанию и ремонту объектов внешнего благоустройства, озеленению, уборке, содержанию и ремонту дорог только на договорной основе. Оплата услуг управляющей компании по организации выполнения работ по содержанию и ремонту объектов внешнего благоустройства и озеленению территории города (за исключением придомовой территории), уборке, содержанию и ремонту дорог должна осуществляться отдельно и независимо от деятельности по управлению жилищным и нежилым фондом. Стоимость этой деятельности управляющей организации должна устанавливаться в договорах с администрацией МО, либо лицом им уполномоченным (в Москве префектурой административного округа или Управой района) в стоимостном выражении.

Вознаграждение управляющей организации за деятельность по управлению жилищным и нежилым фондом должно быть поставлено в зависимость от достижения установленного качества обслуживания, а также мер экономического поощрения и штрафных санкций, которые могут быть применены к управляющей организации в соответствии с договорами на управление.

Основанием для такого порядка расчетов должны быть согласованные друг с другом условия договоров управляющей организации с уполномоченным органом исполнительной власти МО и физическими и юридическими лицами, имеющими в собственности жилые и нежилые помещения в домах, управляемых управляющей организацией.

Установление размера вознаграждения управляющей организации в договорах на управление жилищным и нежилым фондом позволит определять и обосновывать стоимость самой управленческой деятельности управляющей организации в составе платы за техническое обслуживание. А также снижать размер вознаграждения управляющей организации за некачественное выполнение своих обязательств и применять к ней имущественные санкции за нарушение условий договоров.

Система экономической мотивации должна быть направлена на:

- снижение задолженности потребителей, в том числе нанимателей, арендаторов, владельцев и собственников, по платежам за жилищно-коммунальное, эксплуатационное и иное обслуживание;
- повышение качества жилищно-коммунального и иного обслуживания потребителей;
- рациональное ресурсопотребление путем формирования механизмов ресурсосбережения и пообъектного учета потребления тепловой энергии и воды.

Это не только обеспечит развитие ресурсосбережения в жилищном фонде, переориентирует расходы по содержанию жилищного фонда с текущих на капитальные, но и, в конечном счете, повысит устойчивость теплоснабжения.

Одна из важнейших функций собственника в процессе управления имуществом состоит в осуществлении контроля над деятельностью организации по управлению жилищным фондом и качеством предоставляемых ею услуг.

Это необходимо для реализации таких важных задач, как:

- четкая регламентация процедуры контроля за выполнением управляющей компанией - победителем конкурса взятых на себя обязательств (в соответствии с условиями договора);

- оценка качества работы управляющей организации на основе предварительно согласованных критериев оценки;

- информирование управляющей организации относительно направлений ее деятельности, которые, с точки зрения собственника, нуждаются в улучшении.

Вышеперечисленные задачи могут быть решены только на основе эффективной программы контроля со стороны собственника за работой управляющей организации (в соответствии с условиями договора на управление).

Критериями качества работы управляющей организации должны выступать:

- сбор платежей за жилищно-коммунальные и прочие услуги;

- своевременное осуществление платежей согласно заключенным договорам с подрядными и ресурсоснабжающими организациями;

- снижение задолженности перед подрядными и ресурсоснабжающими организациями;

- наличие и исполнение подомовых перспективных и текущих планов работ по содержанию и эксплуатации жилищного фонда;

- контроль над качеством и количеством поставляемых жилищно-коммунальных и прочих услуг;

- снижение количества жалоб от населения на содержание и обслуживание жилищного фонда.

Размер вознаграждения управляющей организации за период, в котором были зафиксированы ниже перечисленные факты, уменьшаться в случае:

- нанесения любых видов ущерба переданному жилищному и нежилому фонду;

- увеличения задолженности по выполненным работам, предоставленным услугам в соответствии с заключенными договорами;

- возрастания количества жалоб населения и расположенных в нежилых помещениях арендаторов, владельцев и собственников на деятельность организаций, предоставляющих жилищные (эксплуатационные) и коммунальные услуги;

- отсутствия или непредоставления управляющей организацией текущих планов работы по управлению жилищным и жилым фондом, непредоставления по

запросам города другой документации и сведений, предусмотренных договором на управление.

Для обеспечения большей хозяйственной самостоятельности управляющих организацией необходимо предоставить возможность их руководителям самостоятельно определять штатную численность и размер оплаты и поощрения работников в соответствии с уставами предприятий, трудовым законодательством и результатами своей хозяйственной деятельности. Все нормативные акты по данному вопросу должны носить рекомендательный характер и применяться для планирования затрат.

Кроме того, необходимо:

- внести в уставы управляющих организаций дополнения и изменения, позволяющие им осуществлять деятельность, которая может приносить дополнительные доходы;
- определить перечень нежилых помещений, предоставляемых жилищным организациям под служебные цели и не подлежащих сдаче в аренду;
- совершенствовать механизм возмещения жилищным организациям убытков от содержания и обеспечения ресурсами (отопление) незаселенной жилой площади нежилых помещений за счет бюджета МО или иных средств собственников;
- снять с жилищных организаций ответственность за содержание данных помещений и оплату за них до момента выделения необходимых средств из бюджета, причем процедура выделения этих средств должна быть максимально упрощена;
- продолжить оборудование многоквартирных домов приборами учета расхода тепловой энергии, холодной и горячей воды на домовых вводах или группы близлежащих домов, имеющих сходные эксплуатационные характеристики;
- ускорить оборудование приборами учета и регулирования расхода тепловой энергии, холодной и горячей воды в квартирах жилых домов.

Такие меры могут способствовать созданию нормальных развитых рыночных отношений в сфере управления жилищным фондом города, качественному улучшению жилищно-коммунального обслуживания в условиях постепенного перехода к его полной оплате населением. А также созданию условий для привлечения частного капитала в эту деятельность, сокращению вмешательства государственных органов управления и власти в деятельность управляющих организаций и переходу от командно-административных методов управления к экономическим методам регулирования.

Следует разработать систему стимулирования управляющих организаций в соответствии с результатами проведения конкурсов подрядных работ. Для этого необходимо пересмотреть условия материального стимулирования работников управляющих организаций, поскольку средства фонда заработной платы, учитываемые в смете на содержание управляющих организаций для премирования работников, не зависят от конкретных результатов работы управляющих организаций.

В случае проведения конкурсов подрядных организаций на выполнение работ по обслуживанию жилищного фонда и снижению цен на выполнение этих работ в результате конкурса часть средств, образующихся как разница между стартовой ценой и конечной конкурсной ценой, должна поступать в распоряжение управляющей организации. На остальные сэкономленные средства управляющая организация должна заказать дополнительные объемы работ текущему ремонту жилищного фонда, переданного ей в управление.

Развитие конкурентной среды в сфере управления жилищным фондом позволит создать рыночные основы работы жилищно-коммунального хозяйства и обеспечит оптимальное соотношение между стоимостью и качеством жилищно-коммунальных услуг. Одна из основных задач состоит в том, чтобы от существующего монополизма перейти к развитому рынку предоставления услуг в сфере управления жилищным фондом.

При этом установить четкие и ясные критерии отбора управляющих организаций по результатам конкурса. Основными критериями выбора победителя конкурса должны быть:

- опыт работы организации (или ее сотрудников) в жилищной сфере;
- заявленная стоимость выполнения работ;
- предложенный бизнес-план осуществления деятельности по осуществлению деятельности по управлению жилищным фондом.

Требуется также разработать комплекс первоочередных мер по обеспечению начала работы частной компании по управлению жилищным фондом.

К таким мероприятиям можно отнести:

- проведение инвентаризации кредиторской задолженности перед подрядными и ресурсоснабжающими организациями по жилищному и нежилому фонду;
- определение порядка и условий погашения долгов. Обобщенная экономическая модель деятельности управляющих

компаний основывается на концепции потока доходов и расходов, результирующая соотношение которых выступает в качестве величины экономического эффекта. На качественном уровне главная цель управления состоит в максимализации уровня жилищно-коммунального обслуживания.

Критериальный показатель количественного выражения главной цели деятельности управляющей компании должен определяться одной из форм стоимостных показателей:

- прибыль;
- прирост рыночной стоимости недвижимости и дохода. Важным является возможность реализации различных стратегий

для объектов, приносящих коммерческий доход и для объектов недвижимости, которые не могут использоваться в режиме извлечения коммерческого дохода. Здесь главное минимизация рыночной стоимости через комплекс проводимых мероприятий.

В деятельности управляющей компании кроме административного и технического управления особо важным является коммерческое управление.

Ключевым моментом в управлении имуществом комплексом является анализ прибыльности, в результате которого должны быть:

- выработаны способы организации эксплуатации;
- обеспечено поддержание отношений с потребителями;
- проведен расчет будущего потока денежных средств;
- обоснован выбор метода эксплуатации, бюджета, прибыльности.

2.2. МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ УСЛУГ - КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ

Одним из важнейших результатов реформирования экономики в жилищно-коммунальном хозяйстве является возможность свободного выбора организационно-правовых форм и структуры управления. В тоже время эффективность системы управления характеризуется её влиянием на результаты производственной деятельности.

Основная задача Управляющей компании - обеспечение эффективного управления жилищным фондом, переданным ей в управление, а также своевременное предоставление жилищных и коммунальных услуг установленного договором качества и количества.

Основными традиционными задачами организации, управляющей жилищным фондом, являются:

- обеспечение контроля поставки потребителям коммунальных и прочих услуг;
- обеспечение расчетно-кассового обслуживания проживающих;
- проведение технических осмотров жилых зданий;
- обеспечение составления перечня требуемых работ по ремонту и обслуживанию строения, его инженерного оборудования и устройств, в т.ч. дефективных ведомостей;
- осуществление функций заказчика на выполнение работ по:
 - содержанию, техническому обслуживанию и текущему ремонту жилищного фонда и придомовой территории;
 - санитарной очистке, вывозу и утилизации отходов;
 - ремонту и содержанию объектов, благоустройства и озеленения.
- планирование и организация работ по техническому обслуживанию, по текущему и капитальному ремонту жилищного фонда, инженерного оборудования, объектов внешнего благоустройства с привлечением подрядных организаций на конкурсной основе;
- разработка и представление собственнику или лицу им уполномоченному смет и титульных списков на капитальный ремонт и на проведение работ по благоустройству;
- подготовка смет и технической документации по ремонтным и эксплуатационным работам, на поставку коммунальных услуг и по другим видам деятельности, предусмотренным договором на управление;
- организация санитарного содержания зданий и придомовой территории с привлечением подрядных организаций на конкурсной основе;
- обеспечение аварийно- диспетчерского обслуживания;
- организация подготовки домов к сезонной эксплуатации;

- контроль и оценка содержания домовладения;
- принятие мер по взысканию задолженности за невнесение платы за жилищные и коммунальные услуги и расторжению договора аренды помещений;
- разработка порядка и методов эксплуатации и обслуживания жилищного и нежилого фонда, для поддержания их нормального технического состояния;
- обеспечение круглосуточного дежурства объединённой диспетчерской службы (ОДС);
- рассмотрение предложений, заявлений и жалоб, поступающих от домовладельцев и членов их семей;
- обработка бухгалтерской и прочей документации;
- проведение хозяйственных операций в банке;

В свою очередь, собственник жилищного фонда, в лице представителя собственника, в процессе управления жилищным фондом обязан осуществлять мониторинг и оценку деятельности управляющей организации, что позволит решить такие важные задачи, как:

- контроль над выполнением управляющей организацией своих обязательств в соответствии с условиями договора на управление;
- текущее измерение и учёт важнейших индикаторов деятельности управляющей организации;
- сбор оперативной информации о состоянии жилищного фонда, переданного в управление;
- оценка качества работы управляющей организации на основе предварительно согласованных критериев;
- своевременное исправление недостатков и улучшение качества услуг, предоставляемых жилищной организацией.

Оценка деятельности управляющей организации даёт возможность проанализировать и оценить эффективность и профессионализм управления, выявлять его сильные слабые стороны. Таким образом, разработка эффективной программы мониторинга работы управляющей организации в соответствии с условиями договора на управление и оценка её деятельности становятся насущной необходимостью.

Для оценки эффективности деятельности по управлению жилищным фондом и внесения необходимых корректив в программу управления собственнику жилищного фонда, предстоит разработать эффективную программу мониторинга на основе индикаторов оценки управляющей организации (в соответствии с условиями договора на управление).

Прежде всего, в договоре на управление жилищным фондом необходимо закрепить критерии, с помощью которых будет контролироваться, и оцениваться деятельность управляющей организации.

Такими критериями должны стать:

- качество и объём предоставляемых жилищно-коммунальных и прочих услуг;
- наличие и исполнение по объектным перспективным и текущим планов работ по содержанию и эксплуатации жилищного фонда;
- уровень сбора платежей за жилищно-коммунальные и прочие услуги;
- своевременность расчётов платежей согласно заключенным договорам с подрядными и ресурсоснабжающими организациями;
- отсутствие (снижение) задолженности перед подрядными организациями;
- отсутствие (снижение) количества жалоб населения на содержание и обслуживание жилья переданного в управление управляющей организации.

Оценка деятельности управляющей организации, на основе разработанной собственником жилищного фонда программы мониторинга в дальнейшем смогут непосредственно влиять на оплату услуг по управлению. Формирование экономической заинтересованности управляющей организации очень важно для повышения эффективности управления жилищным фондом. Оно позволит повысить качество проживания, снизит стоимость предоставления жилищно-коммунальных услуг, инициировать процесс ресурсосбережения у потребителей ресурсов, что в свою очередь создаст условия для снижения стоимости поставляемых ЖКУ.

В договоре на управление жилищным фондом должны быть изначально определены условия снижения размера вознаграждения Управляющей организации за некачественное предоставление услуг, в комплексе с условиями финансового выражения результатов оценки экономического стимулирования эффективной работы по управлению.

В договоре необходимо предусмотреть такие финансовые санкции, как уменьшение размера вознаграждения управляющей организации за соответствующий период в случае:

- нанесения по вине управляющей организации любых видов ущерба переданного ей в управление жилищному и нежилому фонду;
- увеличения задолженности по выполненным работам и предоставленным услугам в соответствии с заключенными договорами;
- возрастания количества жалоб населения и арендаторов нежилых помещений, предоставляющих жилищные, эксплуатационные и коммунальные услуги.
- отсутствия или непредставления управляющей организацией текущих планов работы по управлению жилищным и нежилым фондом, непредставления по запросу собственника другой документации и сведений, предусмотренных договором на управление.

Различить мониторинг и оценку, на первый взгляд, не просто. Мониторинг подразумевает текущее измерение и учёт важнейших индикаторов деятельности для дальнейшей оценки достигнутых результатов.

Как механизм постоянного оперативного сбора данных, мониторинг, помогает собственнику ответить на поставленные в ходе оценки вопросы, а именно:

- каков реальный объём услуг, предоставляемых управляющей организацией;
- выполняет ли управляющая организация свои функции по управлению жилищным фондом в полном объеме;
- каков объём израсходованных финансовых средств для выполнения функций по управлению жилищным фондом;
- какие недостатки обнаруживаются в работе управляющей организации.

Оценка, в свою очередь, является инструментом для принятия решений по реализации намеченных собственником мероприятий с целью повысить эффективность управления жилищным фондом. Оценка на основе мониторинга призвана выявить успехи и недостатки в работе управляющей организации и способствовать разработке мероприятий по совершенствованию управления жилищным фондом.

Таким образом, мониторинг позволяет выявить проблемы, требующие оценки.

Необходимо понимать, что мониторинг и оценка деятельности управляющей организации - разные процессы. В таблице представленной ниже рассмотрены различие и взаимосвязь мониторинга и оценки.

Если мониторинг даёт описание сегодняшнего дня, то оценка объясняет, насколько хорошо проходят преобразования, почему возникают проблемы и как их исправить. В конце концов, оценка деятельности управляющей организации помогает собственнику оценить эффективность достижения намеченных целей и принять определённое решение.

Для получения достоверной оценки деятельности подрядной организации с использованием системы мониторинга индикаторов необходимо зафиксировать значение индикаторов на начальном этапе мониторинга, перед тем как управляющая организация приступит к работе, периодически их, обновляя и анализируя динамику. Оценка на основе индикаторов ориентирует на конечный результат и полезна для собственника жилищного фонда.

Индикаторы - показатели, по которым можно судить о том, в какой мере управляющие жилищные организации реализуют принятую программу (мероприятия), то есть добиваются поставленных целей, соблюдают ли они стандарты качества, и какое влияние на потребителей и жилищный фонд оказывает их деятельность.

Систему индикаторов необходимо разработать для каждой управляющей жилищной организации отдельно. В ней необходимо учитывать следующие требования:

Индикаторы	Требования к индикаторам
Существенность	Индикаторы должны быть нацелены на принятие адекватных оперативных решений.
Своевременность и регулярность	Информация должна поступать с такой периодичностью, которая позволит принимать необходимые решения, минимизировать ущерб от неблагоприятных изменений максимизировать эффект от использования появляющихся возможностей.

Полнота	Набор индикаторов должен характеризовать деятельность управляющих жилищных организаций, не упуская ни одного важного аспекта.
Адекватность	Набор индикаторов должен учитывать специфику управляющей организации.
Достоверность	Должна существовать возможность объективного измерения значений индикаторов, как количественного, так и качественного.
Совместимость	Набор индикаторов должен вписываться в существующую систему информационных потоков, что позволит удешевить и упростить процедуру информационного обмена.

Для мониторинга и оценки эффективности деятельности управляющей компании с точки зрения эффективности управления, повышения качества жилищно-коммунальных услуг и рационального расходования средств целесообразно разработать индикаторы по основным направлениям деятельности управляющих организаций. Для проведения последующей оценки каждому направлению деятельности придается соответствующее значение, отражающее относительную значимость данного направления. Взвешенная сумма балльных оценок индикаторов даёт оценку направлению.

2.3. ПРИМЕРНЫЕ ИНДИКАТОРЫ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЯЮЩЕЙ ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ

В таблице расположенной ниже даны индивидуальные критерии оценки исходя из специфики и актуальности контроля параметров деятельности управляющей организации.

Индикаторы по направлению деятельности	Оценка деятельности	Фактическое значение по состоянию
--	---------------------	-----------------------------------

	да/нет, %,		
Организация деятельности управляющей организации			
Ведение в установленном порядке технической документации (базы данных) на строения, инженерные сооружения, объекты внешнего благоустройства.	Да/нет		
Ведение в установленном порядке необходимой документации на все действия по передаче, ремонту, восстановлению имущества или производству работ и их приёму.	Да/нет		
Своевременное предоставление указанных документов для отражения происходящих изменений в учёте имущества.	Да/нет		
Систематическое проведение технических осмотров жилищного и нежилого фонда и на их основе корректировка базы данных, отражающих состояние этого фонда.	Да/нет		
Подготовка объектов жилищного фонда к сезонной эксплуатации.	Да/нет		
Контроль над исполнением работ подрядными организациями с обязательным оформлением актов выполненных работ.	Да/нет		
Оформление в случаях некачественного исполнения работ, нарушения договоров по поставке коммунальных услуг, нарушения гарантийных обязательств по ремонтным и специальным работам соответствующих актов.	Да/нет		
Соблюдение установленных графиком сроков планово-предупредительного, выборочного, текущего и капитального ремонтов.	Да/нет		

Проведение разъяснительной работы с населением и арендаторам, с целью предотвращения ущерба, наносимого жилищному и нежилому фонду, а также по вопросам тарифной политики и оплаты за жилищно-коммунальные услуги.	Да/нет		
Информирование населения и арендаторов обо всех видах услуг представляемых за плату, включенную в тариф, а также за дополнительную оплату.	Да/нет		
Информирование населения и арендаторов о режиме работы управляющей компании.	Да/нет		
Наличие документов о закреплении имущества, включая: - жилищный фонд (жилые помещения); - нежилые помещения под уставные цели; - перечень производственных помещений, находящихся в хозяйственном ведении, оперативном управлении, в управлении.	Да/нет		
Учет и движение проживающих - выбытие и прибытие.	Да/нет		
Сдача отчётной документации в установленные сроки.	Да/нет		
Наличие и исполнение подомовых перспективных и текущих планов работ по содержанию и эксплуатации жилищного фонда.	Да/нет		
Договорные отношения			
Наличие письменно оформленного договора между представителем собственника и Управляющей организацией.	Да/нет		

<p>Наличие договоров, заключаемых с:</p> <ul style="list-style-type: none"> - собственниками и владельцами жилых и нежилых помещений; - арендаторами жилых помещений; - арендаторами нежилых помещений; - подрядными организациями; - ресурсоснабжающими организациями. 	<p>Да/нет</p>		
<p>Своевременное осуществление платежей согласно заключенным договорам.</p>	<p>Да/нет</p>		
<p>Задолженность перед подрядными организациями:</p> <ul style="list-style-type: none"> - наличие; - увеличение; - снижение. 	<p>Да/нет</p>		
<p>Формирование договоров на текущее обслуживание жилищного фонда с учётом:</p> <ul style="list-style-type: none"> - указания реальной стоимости работ по содержанию и ремонту жилищного фонда; - указания перечня работ входящих в тарифную составляющую управления и обслуживания; - наличия необходимых приложений к договору (реестр финансово-лицевого и регистрационного учёта, приборов поквартирного учёта и регулирования энергоресурсов, и т.д.); - наличия системы контроля и оплаты выполненных работ подрядными организациями в зависимости от качества 	<p>Да/нет</p>		

<p>исполнения и в соответствии с актами проверок (оценка качества, штрафные санкции);</p> <p>- условия передачи подрядным организациям помещений в использование в служебных целях.</p>			
Развитие конкурентных отношений			
<p>Конкурсный отбор подрядных организаций для выполнения работ по обслуживанию и ремонту (включая капитальный) жилищного фонда:</p> <p>- обязательность конкурсного отбора;</p> <p>- доля предприятий обслуживающих по конкурсу.</p>	<p>Да/нет</p> <p>%</p>		
<p>Уровень проведения управляющей организацией конкурсов подрядных работ:</p> <p>- проведение конкурса в соответствии с действующими нормативными документами, регламентирующими процедуру;</p>			
<p>- размещение информации о конкурсе в средствах массовой информации; - обеспечение равного права доступа к конкурсному отбору организаций любых форм собственности, предоставляющих жилищные услуги населению.</p>	<p>Да/нет</p>		
<p>Наличие протоколов заседания конкурсной комиссии.</p>	<p>Да/ нет</p>		
<p>Объявление претендентам стартовой цены договора подряда.</p>	<p>Да/нет</p>		
<p>Заключение договоров подрядных работ на основе стоимости работ, установленной по результатам конкурсного отбора, снижение стоимости услуг в результате проведения конкурсов.</p>	<p>% снижения</p>		

Совершенствование системы расчётов			
Расчёты с подрядными организациями (имеется задолженность).	Да/нет		
Перерасчёт платежей населения при нарушении нормативных сроков поставки и качества предоставляемых услуг.	Да/нет		
Дифференцированный пообъектный расчёт полной стоимости ЖУ, в зависимости от благоустройства и качества жилья.	Да/нет		
Своевременные расчёты с ресурсоснабжающими предприятиями.	Да/нет		
Включение в договоры положения о снижении размеров платежей ресурсоснабжающим предприятиям при нарушении нормативных сроков и качества предоставления коммунальных услуг.	Да/нет		
Сбор платежей			
Проведение мероприятий по повышению уровня сбора платежей и взысканию задолженности с жильцов.	Да/нет		
Уровень сбора платежей за жилищно-коммунальные услуги.	%-снижения, увеличения		
Качество предоставления жилищно-коммунальных услуг			
Бесперебойность водоснабжения (не более допустимых пределов оговорённых в договоре на поставку услуг).	Да/нет		
Принятие мер в установленные договором сроки.	Да/нет		

Бесперебойность теплоснабжения (не более допустимых пределов оговорённых в договоре на поставку услуг).	Да/нет		
Принятие мер в установленные договором сроки.	Да/нет		
Бесперебойность электроснабжения (не более допустимых пределов оговорённых в договоре на поставку услуг).	Да/нет		
Принятие мер в установленные договором сроки.	Да/нет		
Количество жалоб населения, владельцев и арендаторов нежилых помещений.	% снижения, увеличения		
Своевременное принятие мер по обоснованным жалобам.	Да/нет		
Оценка контролирующих (инспектирующих организаций).	% снижения, увеличения		
Выполнение предписаний контролирующих (инспектирующих) организаций.	Да/нет		
Финансовое состояние и перспективы развития управляющей организации			
Отсутствие задолженности ресурсоснабжающим организациям.	Да/нет		
Отсутствие задолженности подрядным организациям.	Да/нет		
Отсутствие задолженности выплаты заработной платы сотрудникам управляющей организации.	Да/нет		

Отсутствие задолженности потребителей жилищных и коммунальных услуг.	Да/нет		
--	--------	--	--

3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ

Для правильного принятия решения о выборе способа управления жилищным фондом собственник должен иметь сравнительные характеристики деятельности управляющих организаций, раскрывающие их достоинства и недостатки.

При выборе способа управления жилищным фондом собственникам жилищного фонда следует учесть, что в настоящее время не созданы одинаковые условия деятельности для управляющих организаций различных организационно-правовых форм.

Следует учесть, что предоставление жилищно-коммунальных услуг осуществляется при следующем субъектном составе участников:

- потребитель работ, товаров и услуг - в данном случае население - наниматели и собственники;
- управляющая организация - служба заказчика, товарищество собственников жилья, жилищно-строительный (жилищный) кооператив, органы территориального общественного самоуправления и пр.;
- производитель работ и услуг.

Управление жилищным фондом посредством ГУП «Дирекция единого заказчика»

В соответствии с Указом Президента РФ от 28 апреля 1997 года [№ 425](#) «О реформе жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 27 мая 1997 года) дирекции единого заказчика исполняют роль управляющих организаций для объектов муниципального назначения. Однако федеральный закон от 15.06.96 года [№ 72-ФЗ](#) «О товариществах собственников жилья» расширяет ее возможности по управлению недвижимым имуществом. Домовладельцы могут создать товарищество собственников жилья для управления совместным имуществом, имеют право передать функции по управлению кондоминиумом существующей дирекции единого заказчика, или частной управляющей компании.

Рассмотрим достоинства и недостатки данного способа управления.

Недостатки управления ГУП «Дирекция единого заказчика»

Существующая сегодня дирекция единого заказчика фактически заняла доминирующее положение на рынке услуг управления жилищным фондом. В силу сложившихся договорных отношений она представляет права и интересы органов власти, а не населения. В тоже время, население при принятии решений о выборе способа управления многоквартирным домом, оставляет дирекцию единого заказчика как управляющую организацию, так как она занимает доминирующее положение на рынке услуг и является полугосударственной структурой.

Дирекция единого заказчика в договорах на техническое обслуживание и предоставление коммунальных услуг выступает от своего имени и за свой счет, и соответственно отвечает по обязательствам своим имуществом, поэтому она не заинтересована иметь имущество, а также инвестировать свои средства в данную деятельность.

Значительные поступления бюджетных средств и платежей населения дают возможность службе заказчика варьировать средствами даже при недостаточно грамотном и возможно убыточном их управлении.

Не предвиденные расходы:

- на восстановление имущества пострадавшего от акта вандализма;
- перерасход лимитированных ресурсов;
- судебные расходы;
- штрафы;
- земельный налог;
- комиссионные сборы банка за расчетно-кассовое обслуживание при приеме платежей населения (более 3 % от суммы платежей) и прочие расходы возмещаются службой заказчика за счет средств, поступающих на обслуживание жилищного фонда.

Дирекции единого заказчика не заинтересованы заниматься предпринимательской деятельностью, так как при неисполнении обязательств по оплате ЖКУ из-за неплатежей населения или не поступления бюджетных средств будет отвечать средствами от коммерческой деятельности.

Учредители существующих дирекций единого заказчика не имеют права вмешиваться в их финансово-хозяйственную деятельность. Прекращение права хозяйственного ведения и оперативного управления имеет процедуры сложности по сравнению с расторжением договора доверительного управления. У населения отсутствует возможность проконтролировать расходование денежных средств службы заказчика на содержание общего имущества дома, поэтому население инвестиционно не участвует во вложении дополнительных средств в содержание и сохранность жилого дома.

Помимо функций управления дирекции единого заказчика перегружены другой деятельностью иногда не совместимой с основной. Сохраняется сильное административное воздействие администрации на деятельность заказчика.

Кроме того, данный способ управления не предусматривает пообъектного (адресного) финансирования жилых домов в зависимости от их технического состояния.

Не заинтересованы дирекции единого заказчика также и в ресурсосбережении, так как они управляют не собственным имуществом и не в своих интересах.

Преимущества данного способа управления ГУП «Дирекция единого заказчика»

Органы власти и учредители имеют право осуществлять контроль над использованием по назначению и сохранность переданного им имущества.

Дирекции единого заказчика занимают доминирующее положение по объему управляемого жилищного фонда. Альтернативные им управляющие компании не созданы.

Основным способом управления является: бюджетное финансирование и централизация средств. Значительные финансовые поступления упрощают процедуру управления. Дирекции единого заказчика передаются нежилые помещения для ее размещения и размещения обслуживающих организаций.

Дирекции единого заказчика имеют большие возможности в осуществлении коммерческой деятельности. Для населения, при выборе способа управления в пользу ДЕЗ, является гарантированность ее обслуживания.

Кроме того, население привыкло к тому, что проблемы с предоставлением жилищно-коммунального обслуживания можно решить через органы власти административными методами, в то время как при других способах управления они будут зависеть от решения других собственников (общего собрания), либо решать свои проблемы в судебном порядке.

Выполнение функций управления службой заказчика осуществляется самостоятельно без воздействия со стороны населения. Для принятия решений не требует специальных полномочий. Помимо средств населения на покрытие расходов управления службе заказчика перечисляются и бюджетные средства, что позволяет ей не испытывать дефицита в кадрах и привлекать специалистов высокой квалификации. То есть ее деятельность носит более профессиональный характер.

Финансирование капитального ремонта жилищного фонда, возмещение задолженностей перед ресурсоснабжающими и обслуживающими предприятиями, осуществляется из бюджета. Кроме того, при правильно организованной договорной работе, дирекции единого заказчика имеют возможности по получению комиссионных вознаграждений от ресурсоснабжающих и прочих организаций за сбор платежей населения.

Управление недвижимостью посредством «Товариществ собственников жилья»

Деятельность товариществ собственников жилья регламентирована Федеральным законом от 15.06.96 года № 72-ФЗ «О товариществах собственников жилья». Их не следует рассматривать как альтернативу дирекциям единого заказчика. Основная цель деятельности ТСЖ это управление общим имуществом многоквартирного дома (кондоминиума) в интересах собственников дома. ТСЖ может делегировать часть полномочий, но не все, любому другому лицу, как юридическому, так и физическому, если это предусмотрено уставом организации и есть согласие домовладельцев, а также осуществлять собственными силами содержание и эксплуатацию дома (техническое обслуживание). Законом предусмотрено право ТСЖ на получение бюджетных дотаций. ТСЖ предназначено для управления одним домом и в исключительных случаях группой домов (при наличии в группе домов общего неделимого имущества).

Недостатки данного способа управления

Товариществам собственников жилья не предоставляются нежилые помещения для размещения органов управления и обслуживающих организаций. Обслуживающие организации отказываются заключать договора на техническое обслуживание с теми товариществами в домах, которых проданы подвальные, чердачные и другие служебные помещения общего имущества - кондоминиума.

Очень часто дома, где создаются ТСЖ, передаются им в управление без проведения капитального ремонта. В последующем члены товарищества и проживающие в этом доме оказываются не в состоянии их содержать за счет собственных средств. Бюджетные дотации, предусмотренные для компенсации затрат на эксплуатацию муниципальных домов, часто не доходят до домов принадлежащим ТСЖ, особенно в тех случаях, когда товарищества управляются не дирекциями единого заказчика.

У жителей домов, в которых создано товарищество, возникает дополнительный платеж: - смета ТСЖ (финансовый план), в которую входят следующие платежи:

- на содержание штата аппарата управления;
- налоги с фонда заработной платы;
- земельный налог, либо арендная плата;
- комиссионные сборы за пользование банком;
- организационные расходы;
- капитальный ремонт;
- за оформление лицензий;
- за приобретение приборов учета, копировальной и вычислительной техники и пр. Субсидии, если и предоставляются, то по установленным ставкам и тарифам и при их начислении не учитываются дополнительные платежи домовладельцев.

В домах, где созданы товарищества собственников жилья, прекращается финансирование средств на проведение капитального ремонта. В нарушение Указа Президента РФ от 28 апреля 1997 года [№ 425](#) «О реформе жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации» ТСЖ устанавливаются тарифы на ЖКУ как для юридического лица. Наниматели муниципального жилья лишены права участвовать в управлении домом, равенство сторон отсутствует.

Законодательно ТСЖ ограничено, в праве иметь имущество, вне кондоминиума п. 4 статью 40 Федерального закона от 15.06.96 года [№ 72-ФЗ](#) «О товариществах собственников жилья». Незначительная заработная плата не способствует привлечению к управлению профессиональных кадров.

ТСЖ не имеют возможности проконтролировать объем и качество предоставления ЖКУ. Так в Москве, например, теплоснабжающие организации в одностороннем порядке производят начисления по факту потребленных ресурсов по приборам учета в ЦТП и игнорируются при этом требования товарищества на снятие показаний в комиссионном порядке.

Устанавливаемые тарифы на содержание, ремонт жилищного фонда и техническое обслуживание определяет только стоимость вида услуги, а не конкретизируется в перечнях работ входящих в данный вид. То есть отсутствует перечень работ с

прейскурантом цен данного вида услуги. Фактически создаваемые ТСЖ преследует цель уменьшения издержек связанных с техническим обслуживанием общего имущества и контроля над расходованием этих средств. Отсутствие прейскуранта цен на работы при техническом обслуживании не позволяет это реализовывать, соответственно данное обстоятельство не способствует процессу создания ТСЖ.

Отсутствуют административные формы воздействия со стороны органов власти на органы управления ТСЖ, когда их деятельность нарушает права и интересы жителей.

Преимущества данного способа управления

Данный способ управления предусматривает повышенный контроль над деятельностью товарищества со стороны жителей управляемых домов. ТСЖ имеет право на получение бюджетных дотаций на содержание жилого дома. Все получаемые средства ТСЖ (обязательные платежи населения, дотации, доход от предпринимательской деятельности, членские взносы) поступают адресно, только дом.

Жители добровольно соглашаются на дополнительные расходы, направляемые для улучшения условий проживания. При данном способе управления собственники реализуют право на непосредственное управление жилищным фондом. Им предоставляется право не только контролировать предоставление ЖКУ, но и непосредственно участвовать в этом процессе.

Непредвиденные расходы:

- на восстановление имущества пострадавшего от актов вандализма;
- перерасход лимитированных ресурсов;
- судебные расходы;
- штрафы;
- земельный налог;
- комиссионные сборы банка за расчетно-кассовое обслуживание при приеме платежей населения (более 3% от суммы платежа) и прочие расходы возмещаются товариществом не за счет средств, поступающих на обслуживание жилищного фонда, а за счет членских взносов.

По отношению к сохранности жилого это один из самых перспективных способов управления. ТСЖ основано на членстве и органы управления товариществом

состоящие из членов ТСЖ заинтересованы в ресурсосбережении, так как они управляют собственным имуществом и в своих интересах.

Данным способом управления реализуется понятие - «Хозяин дома». Осуществляется реализация безопасности проживания и сохранности имущества (консьержные, охранная сигнализация и пр.).

В настоящее время создание ТСЖ расценивается как инструмент защиты прав собственников на общее имущество и придомовую территорию в нормативных размерах. Это обусловлено тем, что органы власти для пополнения бюджета в домах, где не созданы ТСЖ, активно распродают нежилые помещения, а также ведут строительство на придомовой территории.

ТСЖ имеет возможность с согласия собственников сдавать в аренду нежилые помещения с целью извлечения дохода и направления средств на содержание дома.

Жилищно-строительные (жилищные) кооперативы

Деятельность жилищно-строительных (жилищных) кооперативов регламентирована Гражданским кодексом РФ, в части правоотношений собственности в кондоминиуме Федеральным законом от 15.06.96 г. [№ 72-ФЗ](#) «О товариществах собственников жилья». Законом СССР от 26 мая 1988 г. № 8998-ХІ «О кооперации в СССР» (с изменениями и дополнениями от 16 октября 1989 года, 6 июня, 25 декабря 1990 года, 7 марта 1991 года, 19 июня 1992 года) в части не противоречащей действующему законодательству и другими нормативно-правовыми актами. Основная цель деятельности строительство (покупка) жилого здания и последующее им управление.

Недостатки данного способа управления

Недостаточная правовая база, регламентирующая деятельность кооперативов.

Многие ЖСК не имеют жилых помещений для размещения обслуживающих организаций. Дома ЖСК в большинстве построены в период 1960-1995 годах и требуют проведения капитального ремонта. В 1998 году накопительные средства членов кооператива на капитальный ремонт обесценились, что нанесло существенный ущерб кооперативному фонду.

Бюджет не предусматривает дотации на финансирование затрат на эксплуатацию кооперативных домов. По сравнению с расходами жителей в муниципальном жилищном фонде, жители кооперативов несут дополнительные расходы:

- на содержание штата управления;
- налоги с фонда заработной платы;

- земельный налог либо отдельная плата;
- комиссионные сборы за пользование банком;
- организационные расходы;
- капитальный ремонт;
- приобретение приборов учета;
- приобретение копировальной вычислительной техники и пр.

Незначительная заработанная плата работников кооператива.

ЖСК не имеют возможности проконтролировать объем и качество предоставления жилищных услуг. Отсутствуют административные меры воздействия со стороны администрации на органы управления ЖСК, когда их деятельность нарушает права и интересы жителей.

Преимущества данного способа управления

В кооперативах накоплен большой опыт непосредственной работы с жителями. Длительное совместное проживание жителей в домах ЖСК способствовало их сплоченности. Жители хорошо осведомлены о форме и порядке управления кооперативом. Хорошо знают свои права и обязанности. При выборах органов правления жителями учитываются деловые качества проживающих. Кооперативы в большинстве случаев имеют помещения правления для размещения органов управления. Существует преемственность в управлении.

Достаточный, профессиональный уровень подготовки кадров. Наличие налоговых льгот в действующем законодательстве.

Согласно Федеральному закону от 5 августа 2000 года № 118-ФЗ подпункт 10 пункта 2 статьи 149 НК РФ вводится в действие с 1 января 2004 года. До 1 января 2004 года освобождается от налогообложения налогом на добавленную стоимость реализация, на территории Российской Федерации, услуг по предоставлению в пользование жилых помещений в жилищном фонде, всех форм собственности, услуг по обеспечению технического и санитарного состояния в жилищно-строительных кооперативах.

Кооперативы научились минимизировать затраты на содержание своих домов, при сохранении качества обслуживания. Многие кооперативы ведут предпринимательскую деятельность и в этом направлении у них накоплен хороший опыт.

Данный способ управления предусматривает повышенный контроль над деятельностью кооператива со стороны жителей дома.

Все получаемые средства ЖСК (обязательные платежи населения, дотации, доход от предпринимательской деятельности, членские взносы) поступает только на дом.

Жители привыкли и добровольно соглашаются на дополнительные расходы, направляемые для улучшения условий проживания. При данном способе управления собственники реализуют право на непосредственное управление жилищным фондом. По отношению к сохранности жилого дома это один из самых проверенных временем способов управления.

Осуществляется реализация безопасности проживания и сохранности имущества (консьержные, охранная сигнализация и пр.).

ЖСК имеет возможность с согласия собственников сдать в аренду нежилые помещения с целью извлечения дохода и направления средств на содержание дома. Почти во всех кооперативных домах, где есть свободные площади это реализовано.

Коммерческие управляющие организации

Данный способ управления является самым не реализованным и малочисленным. Механизмы управления находятся в стадии разработки и апробации. Требуются дополнительные исследования. Этому способу управления присущи все выше перечисленные общие недостатки.

Возможные преимущества

По объему управления может выступать альтернативной службой заказчика.

Возможно инвестирование собственных средств.

При изменении существующих договорных отношений и создании одинаковых услуг управления коммерческие структуры могут стать одной из самых перспективных форм управления.

3.1. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПОШАГОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПЕРЕДАЧЕ ПОЛНОМОЧИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ УПРАВЛЯЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Рассмотрим ряд пошаговых мероприятий по передаче полномочий профессионального управления жилищным фондом и объектами озеленения и

благоустройства Управляющей компании имеющей лицензию. Мероприятия могут выглядеть следующим образом.

Необходимо:

- принять решение на уровне Собственника муниципального жилищного фонда и объектов инженерной инфраструктуры по вопросу передачи прав на профессиональное управление жилищным фондом; Управляющей компании (независимо от ее организационно правовой формы собственности) выбранной на конкурсной основе;
- оформить решение распоряжением администрации МО, либо лицом им уполномоченным;
- разработать регламент (Положение) о проведении конкурсного отбора профессиональной Управляющей организации;
- объявить в средствах массовой информации о проведении конкурса;
- провести комиссионное обследование жилищного фонда передаваемого в управление Управляющей организации. В состав комиссии целесообразно включить представителей Собственника, Управляющей организации и жилищной инспекции, с целью получения объективной технической характеристики объекта передаваемого в управление организации имеющей лицензию на право управления;
- выполнить расчёт пообъектной сметы доходов и расходов по управлению, эксплуатации и техническому обслуживанию жилищного фонда передаваемого в управление Управляющей компании;
- провести инвентаризацию наличия технической документации на передаваемые в управление объекты;
- передать техническую документацию на жилищный фонд, придомовую территорию, и объекты благоустройства и озеленения, передаваемые в Управление Управляющей компании. В случае её отсутствия, оговариваются сроки восстановления недостающей документации за счёт передающей организации, включающую описание границ и составных частей каждой из квартир, собственники которых подписали соглашение о долевом участии в расходах по содержанию мест общего пользования, в том числе порядковый номер квартиры, её расположение, площадь жилых комнат, оборудование (поэтажный план);
- оформить акт приёма-передачи жилищного фонда и объектов озеленения и благоустройства в управление Управляющей организации;
- заключить договор о передаче прав на управление Управляющей организации;

- передать Управляющей организации список нанимателей, собственников жилых помещений с указанием реквизитов правоустанавливающих документов;
- передать Управляющей организации список собственников нежилых помещений (если таковые имеются) и возможные ограничения на их пользование, с указанием реквизитов и правоустанавливающих документов, причём доля собственности муниципального жилья должна быть заверена Комитетом по имуществу администрации МО;
- передать Управляющей организации описание объектов совместного пользования и ограниченного совместного пользования, если таковые имеются;
- передать Управляющей организации данные (в табличной форме) о распределении между квартирами долей участия собственности и общих расходов на объекты совместного использования.

4. ХАРАКТЕРИСТИКА СРАВНИТЕЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЯЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В СООТВЕТСТВИИ С ДЕЙСТВУЮЩИМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ

Управляющая организация	Дирекция единого заказчика	Товарищество собственников жилья (ТСЖ)	Жилищный кооператив ЖСК (ЖК)	Коммерческая управляющая компания
Сравнительные характеристики	1	2	3	4
Объект управления	Жилищный фонд, ограниченный границами района	Жилой дом (в исключительных случаях группа домов)	Жилой дом	Жилищный фонд ограниченный рамками договора Группа домов

				Жилой дом
Преимущественные виды собственности на недвижимое имущество, подлежащее управлению	Государственная Муниципальная Частная Смешанная	Частная Смешанная	Частная	Частная. Муниципальная Государственная
Форма управления	Хозяйственное ведение Оперативное управление Договор	Устав Договор	Устав Договор	Договор Доверительное управление
Организационно-правовая форма управляющей организации	Коммерческая организация Государственное или муниципальное учреждение Казенное предприятие или учреждение	Некоммерческая организация	Некоммерческая организация (потребительский кооператив)	Общество с ограниченной ответственностью Акционерное общество Прочие
Основные функции при управлении жилищным фондом	1. Управление государственным или муниципальным жилищным фондом (квартиры) 2. Управление общим имуществом в жилых домах	1. Управление общим имуществом жилого дома 2. Обеспечение собственников ЖКУ	1. Управление общим имуществом жилого дома 2. Обеспечение собственников и членов кооператива ЖКУ 3. Управление собственным	1. Доверительное управление 2. Управление общим имуществом в жилых домах 3. Предоставление нанимателям и собственникам ЖКУ

	<p>3. Предоставление нанимателям и собственникам жилищно-коммунальных услуг</p> <p>4. Прочие функции</p>		<p>недвижимым имуществом</p>	
<p>Возможные источники финансирования деятельности</p>	<p>1. Бюджетные средства</p> <p>2. Платежи населения</p> <p>3. Платежи юридических лиц</p> <p>4. Доходы от предпринимательской деятельности</p>	<p>1. Платежи населения</p> <p>2. Членские взносы</p> <p>3. Платежи юридических лиц</p> <p>4. Бюджетные средства</p> <p>5. Доходы от предпринимательской деятельности</p>	<p>1. Платежи населения</p> <p>2. Членские взносы</p> <p>3. Платежи юридических лиц</p> <p>4. Доходы от предпринимательской деятельности</p>	<p>1. Платежи населения</p> <p>2. Членские взносы</p> <p>3. Платежи юридических лиц</p> <p>4. Доходы от предпринимательской деятельности</p>
<p>Реальные источники финансовой деятельности</p>	<p>1. Бюджетные средства</p> <p>2. Платежи населения</p> <p>3. Платежи юридических лиц</p>	<p>1. Платежи населения</p> <p>2. Членские взносы</p>	<p>1. Платежи населения</p> <p>2. Членские взносы</p> <p>3. Платежи юридических лиц</p> <p>4. Доходы от предпринимательской деятельности (аренда)</p>	<p>1. Платежи населения</p> <p>2. Платежи юридических лиц</p>
<p>Контроль деятельности</p>	<p>Администрация МО или ее представитель (ДЖКХ, УЖКХ)</p> <p>Административно-техническая инспекция</p>	<p>Ревизионная комиссия товарищества</p> <p>Члены товарищества</p>	<p>Ревизионная комиссия ЖСК</p> <p>Члены ЖСК</p> <p>Управление кооперации (при</p>	<p>Общее собрание домовладельцев</p> <p>Уполномоченное собственниками лица</p> <p>Администрация МО</p>

	Жилищная инспекция Земельная инспекция ОВД (паспортный учет) Военкомат (работа по призыву) СЭС Пожарная инспекция	Администрация МО (при наличии бюджетного финансирования) Административно-техническая инспекция Жилищная инспекция Земельная инспекция ОВД (паспортный учет) СЭС Пожарная инспекция	наличии бюджетного финансирования) Административно-техническая инспекция Жилищная инспекция Земельная инспекция Префектура ОВД (паспортный учет) СЭС Пожарная инспекция	Административно-техническая инспекция Жилищная инспекция Земельная инспекция ОВД (паспортный учет) Военкомат (работа по призыву) СЭС Пожарная Инспекция
Наличие нежилых помещений для размещения управляющей организации	Есть	Нет	Есть	Нет
Наличие нежилых помещений у управляющей организации для размещения обслуживающей организации	Есть	Нет	Нет	Нет
Имущественная ответственность управляющей организации при неисполнении обязательств по платежам населения и бюджета	Есть	Есть	Есть	Есть

Возможность выбора обслуживающей организации	Есть	Есть	Есть	Есть, если управляется микрорайон и выше
Возможность контроля качества и объема предоставляемых ЖКУ	Есть	Нет	Нет	
Возможность привлечения дополнительных внебюджетных денежных средств	Нет	Есть	Есть	Нет
Функции защиты прав потребителей (наимателе, собственников)	Не реализуется	Не реализуется	Не реализуется	Не реализуется
Возможность сочетать функции управления и обслуживания	Нет	Есть	Есть	Есть
Ответственность по соблюдению нормативов содержания и эксплуатации жилищного фонда при отсутствии финансирования в полном объеме	В полном объеме	В полном объеме	В полном объеме	В объеме договорных отношений

Ресурсосбережение	За счет средств бюджета	За счет средств товарищества	За счет средств кооператива	За счет средств домовладельцев и жителей дома
Оплата земельного налога	За счет платежей граждан за ЖКУ (не целевое использование)	За счет членских взносов	За счет членских взносов	За счет платежей граждан за ЖКУ (не целевое использование)
Возмещение денежных средств утраченных в связи с банкротством банка в котором был открыт расчетный счет управляющей организации	Средства находятся в муниципальном банке	За счет дополнительных членских взносов	За счет дополнительных членских взносов	За счет средств имущества управляющей организации
Возмещение комиссии за банковское расчетно-кассовое обслуживание	За счет платежей граждан за ЖКУ	За счет членских взносов	За счет членских взносов	За счет платежей граждан за ЖКУ
Возмещение задолженностей перед ресурсоснабжающими и обслуживающими организациями	Из бюджета Внебюджетные средства администрации МО	За счет дополнительных членских взносов, либо за счет имущества товарищества	За счет дополнительных членских взносов, либо за счет имущества ЖСК	За счет имущества управляющей организации
Комиссионное вознаграждение ресурсоснабжающих и прочих организаций за сбор платежей населения	Комиссионное вознаграждение за: - теплоснабжение; - водоснабжение;	Комиссионное вознаграждение за: - телевидение; - радиотрансляцию	Комиссионное вознаграждение за: - телевидение; - радиотрансляцию	Комиссионное вознаграждение за: - телевидение - радиотрансляцию

управляющей организацией	- телевещание; - радиотрансляцию			
Платежи граждан на капитальный ремонт	Частично осуществляются	осуществляются	Осуществляются	осуществляются
Накопления финансовых средств на капитальный ремонт	Не осуществляется	Не осуществляется	Не осуществляется	Не осуществляется
Финансирование капитального ремонта жилищного фонда	Из бюджета	За счет платежей членов товарищества за ЖКУ	За счет платежей членов ЖСК за ЖКУ	За счет платежей граждан за ЖКУ (в зависимости от организационно правовой формы заказчика)
Оплата налога на добавленную стоимость (НДС) при реализации услуг по обеспечению технического и санитарного состояния дома	Оплачивается из средств подрядной организации	Оплачивается из средств подрядной организации	Подрядчиком не оплачивается	Оплачивается из средств подрядной организации
Льготы по единому социальному налогу	Нет	Есть	Есть	Нет
Землепользование	Реализовано	Не реализовано	Не реализовано	Не реализовано
Освобождение от исполнения обязанностей	Не реализовано	Не реализовано	Не реализовано	Не реализовано

налогоплательщика по НДС				
Участие населения в управлении	Не участвуют	Участвуют члены товарищества	Участвуют члены кооператива	Не участвуют
Представление интересов	Органов власти	Членов товарищества	Членов кооператива	Собственные интересы юридического лица

5. ПРИМЕНЕНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ МЕНЕДЖМЕНТА В ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

5.1. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ СТАНОВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

5.1.1. Эволюция социально-экономических условий становления менеджмента

Менеджмент как система знаний о рациональной организации труда со своими законами, принципами, категориями сформировался сравнительно недавно - с конца XIX и начала XX века. Но сам механизм менеджмента как система приёмов и правил повышения эффективности человеческой деятельности существует, в сущности, столько же, сколько существует мир. Однако мир менялся. Вместе с ним менялись формы, способы, методы использования механизма менеджмента. На каждом историческом этапе развития человечества механизм менеджмента наполнялся своим содержанием, отражающим особенности каждого из этих этапов.

Наполнение механизма менеджмента, независимо от видов человеческой деятельности оказывало влияние на развитие трёх основных факторов управления - это люди, техника и информация.

Нельзя построить ни одну хоть немного эффективную систему управления без учёта действия этих факторов, с течением времени меняются только роль и удельный вес каждого из них. Изменение мира и углубление знаний о нём позволили людям разработать различные подходы и различный инструментарий повышения эффективности своей работы. Поиски в этой сфере привели к формированию различных школ и теорий менеджмента.

Рассматривая эволюцию механизма менеджмента, можно выделить два больших и неравных по времени периода:

1. Предыстория менеджмента - начиная с древнейших времён до конца XIX века.
2. Период признания менеджмента как науки и самостоятельной области исследования - последние сто с лишним лет.

Предысторию становления менеджмента нельзя рассматривать как историю примеров удачных решений проблем управления. Хотя в этот период и не было системных исследований по управлению организацией, но во всём мире по довольно чётко продуманным законам создавались и успешно функционировали достаточное количество различных организаций.

Поиски эффективного механизма управления, характерные для предыстории менеджмента, в конце XVIII и начале XIX века дополняются целенаправленными экспериментами и внедрением прикладных исследований. Всё это было вызвано требованием промышленной революции того периода, необходимостью использования новых методов организации производства и введением иерархического принципа его организации. Именно в этот период стал достаточно широко использоваться принцип разделения труда и такие функции управления как планирование, координация, стимулирование, контроль и другие.

Наряду с осуществлением практических мер по поиску, нахождению и использованию наиболее эффективных инструментариев повышения эффективности работы в предыстории менеджмента принимались также важные шаги по обобщению знаний об управлении.

Наибольший вклад в разработку проблем управления в период предыстории менеджмента внес великий английский экономист Адам Смит. А. Смиту принадлежит заслуга в научном обосновании системного эффекта при организации производственного процесса и в этом отношении его можно считать предтечей научного менеджмента, который и до сегодняшнего дня не потерял свою актуальность.

Получил всемирную известность и не потерял своего значения и до нашего времени его подход к специализации и кооперации производственного процесса и

достижения на этой основе системного эффекта, обеспечивающего резкое повышение производительности труда.

Р. Оуэн первым в мире применил систему морального стимулирования труда. Его эксперименты были по-своему феноменальны, они сделали уникальный прорыв в сути человеческого восприятия процесса труда и роли управления

В 1950 - 2000 годы происходят и продолжают происходить революционные процессы в сфере управления. Наступает пост капиталистическое общество, в котором происходит устаревание капитализма и падение коммунизма. Где нет ни капиталистов, ни пролетариев. Главным фактором становятся знания. Физический, ручной труд всё больше вытесняется интеллектуальным трудом, а знания становятся главным ресурсом производства, ключом к личностному и материальному успеху.

Традиционные факторы производства, такие как природные ресурсы, техника, технология и другие не исчезли, но стали второстепенными. Господствующими становятся те знания, которые можно применять систематически и целенаправленно, знание превращается в силу.

Такая эволюция в обществе приводит к революции в сфере управления. Это проявляется в том, что качественно меняются основные параметры управления организацией. Рассмотрим динамику развития технического процесса, идущих одновременно с периодом становления и развития менеджмента:

1. Промышленный переворот (20-30 и 80-90 годы XIX века):

- Техническая база: паровая и хлопкоочистительные машины, бессемеровский процесс выплавки стали, вулканизация резины, и другие промышленные технологии;
- Инфраструктура для развития промышленности: национальная система железных дорог, система каналов, телеграф, и так далее;
- Формирование общенационального рынка;
- Возникновение исторически удачных и действенных форм социальной организации - делового предприятия (фирмы);
- Конкуренция - как форма подавления (разорения) или поглощения соперника.

2. Эпоха массового производства (первые три десятилетия XX века):

- Внедрение конвейерной системы, массовый выпуск продукции, резкое снижение стоимости товаров;

- Малонасыщенный рынок;
- Форма конкуренции - предложить стандартизированный продукт по самой низкой стоимости: чем ниже стоимость, тем больше массы товаров - тем больше шансов выиграть;

3. Эпоха массового сбыта (30-50 годы XX века):

- Насыщение спроса;
- Переход от стандартной продукции к дифференцированной;
- Смена производственной ориентации на рыночную;
- Новые задачи менеджмента: видение менеджмента не только изнутри фирмы, но и извне, усиление роли внешней среды;
- Государственное регулирование экономики.

4. Постиндустриальная эпоха (начиная с 60 годов XX века):

- Новое качество жизни - не только удовлетворение первичных потребностей (массовое производство), обеспечение выбора (массовый сбыт), но и высокий уровень благосостояния, высококачественные товары и предметы роскоши, индустрия досуга, туризм и так далее.
- Новые условия производства - быстроизменяющиеся технические прорывы, огромные вклады в НИОКР, увеличение неопределённости внешней среды;
- Растущие ограничения со стороны государства, недовольство потребителей, вторжение иностранных конкурентов, меняющаяся трудовая мораль, всё большая нехватка ресурсов;
- Смещение социальных приоритетов и концентрация внимания на такие негативные явления, как загрязнение окружающей среды, обман потребителя через нечестную рекламу, манипуляция поведением потребителя методом организованного устаревания товаров и так далее.

Промышленная революция 1770-1880 годов положила начало созданию первых инженерных, агрономических и горных школ. Издание «Энциклопедий» и Дени Дидро и Жаном, Асамбером положили начало систематизации и целенаправленности применения знаний.

Первые технические школы и «энциклопедия» сделали секреты ремёсел общедоступными. «Практический опыт они смогли преобразовать в знания,

практическое обучение - в учебники, секреты - в методологию, а конкретные действия - в прикладную науку». Применение полученных знаний в тысячах мелких ремесленных мастерских было неэффективно, что привело к возникновению заводов и фабрик.

Создание крупных заводов и фабрик требует крупных капиталов, в связи с чем быстро стал развиваться процесс формирования класса капиталистов и собственников.

Крупные заводы и фабрики требуют большого числа рабочих. Возникает новый класс - класс пролетариев. Система капитализма стала развиваться на базе двух классов: капиталисты и рабочие.

Промышленная революция XIX века всё больше вытесняла живой труд из процесса производства, заменяя его трудом машин и механизмов. Рационализация производства и повышение производительности труда за счёт специализации и кооперации стало знаменем времени. Именно в этот период появилась масса талантливых инженеров, исследователей и промышленников, заслугой которых являлась разработка, внедрение в массовое промышленное освоение механизма научного менеджмента.

5.1.2. Механизм научного менеджмента

Одной из наиболее ярких фигур того времени был Фредерик У. Тейлор (1856-1915 гг.).

В 80-х годах Д. Тейлор применил знания к организации труда и создал новую систему знаний - научный менеджмент, что привело к резкому повышению производительности труда, происходит формирование среднего класса. Формирование системы научного менеджмента было исторически обусловлено. Период 1880 - 1950 годов обозначен как революция в производительности труда.

Американского инженера - механика Ф. Тейлора справедливо называют отцом научного менеджмента. Разработка научного менеджмента началась с серии экспериментов. Тейлор с помощью секундомера разделил операции подрезки чугунных чушек на отдельные операции, поручив выполнение этих операций самым расторопным рабочим. Разделив эти операции на отдельные элементы, Ф. Тейлор определял продолжительность каждого из них и в итоге выводил средние нормы, которые в последствии распространял среди рабочих.

Результаты оказались поразительными: производительность труда выросла в 3-4 раза, а заработная плата - на 60%. Это было достигнуто не за счёт интенсификации труда, а, прежде всего - за счёт его рационализации. Была проведена серия других экспериментов в этом направлении. Они позволили Ф. Тейлору определить два первых его знаменитых принципов менеджмента:

1. Менеджер на основе научного подхода к организации процесса производства должен найти наиболее эффективные методы выполнения производственных операций «самым лучшим и самым дешёвым способом».
2. Менеджер должен, руководствуясь научными критериями, отобрать тех рабочих, которые по своим профессиональным и личностным качествам могут наилучшим образом выполнить данную конкретную производственную операцию. Менеджер должен обеспечить сотрудничество между администрацией компании и рабочими, для чего выгода, полученная от роста производительности труда, должна быть поделена между этими двумя сторонами, необходимо ввести сдельную оплату труда, обеспечивающую справедливое вознаграждение за наивысшие показатели в работе. Такую систему Ф. Тейлор называл менеджментом инициативы и поощрения.
3. Менеджер должен взять на себя часть ответственности за эффективность труда рабочих, так как от того, насколько менеджеры смогут обеспечить рабочим нормальные условия труда, выработают обоснованные нормы, инструкции, расценки и т.д. зависит производительность труда. Ф. Тейлор говорил даже о том, что ответственность должна делиться пополам. В связи с этим он указывал на необходимость наличия «функциональных мастеров».

Реализуя свои принципы на практике, Ф. Тейлор столкнулся с довольно серьёзным конфликтом, так как внедрение таких принципов, в конечном счете, приводило к необходимости сокращения рабочих. Определяя очевидную цель менеджмента, он писал, что она заключается в том, чтобы обеспечить максимальное процветание предпринимателя с одновременным обеспечением максимального процветания каждого трудящегося.

До Ф. Тейлора считалось, что ответственность за производительность труда лежит на рабочем. Внедряя свою систему менеджмента, Ф. Тейлор сделал новый, очень важный для рациональной организации производства вывод о том, что эта ответственность лежит не только на менеджере.

К числу ярких, внесших существенный вклад в развитие механизма научного менеджмента, относятся и Генри Л. Гантт, Фрэн и Лилиан Гилберты.

Заслуга Гантта в том, что он совместно с Тейлором достаточно чётко для своего времени обосновал роль научного анализа для решения проблем менеджмента. В частности, он утверждал, что менеджеры должны каждую деталь трудового процесса подвергнуть такому же тщательному анализу, как химики и биологи.

Л.Ф. Гилберты достигли феноменальной точности и детализации. С помощью кинокамеры и специально изобретённой Френком микромером (кинокамера в сочетании с микро хронометром), которым с точностью до 1/2000 стали измерять трудовые операции и изучать и фиксировать интервалы. Одной из их заслуг стало

то, что путём анализа этих операций с последующим синтезом апробировались множество вариантов до нахождения наиболее эффективного способа их выполнения.

Еще одним из основоположников научного менеджмента можно назвать Харрингтона Эмерсона (1835-1931 гг.). Как инженер-консультант Х. Эмерсон много работал над решением проблем основательной реорганизации компаний на которых использовал систему калькуляции затрат, внедрения учёта и премиальной заработной платы. За заслуги подобного рода Х. Эмерсон получил заслуженную известность первого «инженера по эффективности», сделавшего эффективность подлинной философией. Его книга «Двенадцать принципов производительности» (1913 г.) до настоящего времени не потеряла своей актуальности.

Выдвигая свои двенадцать принципов, Х. Эмерсон основывался на четырёх базовых идеях:

- Эти принципы присущи всем формам жизни.
- Они вырабатывались в течение миллионов лет и поразительно эффективны.
- Человеческая деятельность поразительно неэффективна по сравнению с эффективностью природной деятельности и равна примерно 15% потенциала человека, данного ему от природы.
- Труд для человека должен быть не проклятием, а благом.

Двенадцать принципов эффективности Х. Эмерсона

Принцип первый:

Компания должна иметь сформированные идеалы, цели своей деятельности и ясно обозначенные задачи персонала. Особенно важно чётко определить назначение компании, менеджер должен доводить назначение организации до каждого работника, оно должно быть везде и у всех на виду.

Принцип второй:

Наличие здравого смысла, без которого организация не имеет ни идеалов, ни чёткой структуры. Под здравым смыслом здесь имеется ввиду не только житейская сметливость. Х. Эмерсон призывает иметь мужество признавать реальность происходящего в компании, находить просчёты, ошибки и решительно их устранять.

Принцип третий:

Наличие экспертного совета - не полагаться только на собственное мнение, умение интуицию. Приглашать профессионалов.

Принцип четвёртый:

Дисциплина не как подчинение, а как сотрудничество. «Ни одна пчела не подчинена другой» «Нужен дух улья».

Принцип пятый:

Честное ведение дела - создание «климата справедливости». Для этого руководитель должен иметь три важных человеческих качества:

- Понимание особенности интересов всех сотрудников;
- Творческое воображение;
- Чувство справедливости, паритет между оплатой и производительностью.

Принцип шестой:

Введение прямого, адекватного и постоянного учёта. Х. Эмерсон исходит из того, что ни один менеджер не может знать, насколько эффективен труд работника, если нет соответствующих нормативов расходов сырья, энергии, ставок оплаты и т.д. Наличие таких нормативов - необходимое условие эффективной работы.

Принцип седьмой:

Диспетчеризация - календарное планирование времени и затрат по аналогии с графиком движения железнодорожных поездов.

Принцип восьмой:

Стандарты и графики, отражающих данный набор правил или предписаний.

Принцип девятый:

Стандартные условия - не опираться на технические условия, унаследованные от невежественного и неэффективного прошлого и не перескакивать в будущее, а создавать современные стандартные условия, чтобы не создавать аварийные ситуации.

Принцип десятый:

Стандартизация операций - для этого нужны:

- Умственные способности;
- Сила воли;
- Организационные навыки.

Принцип одиннадцатый:

Письменные нормативные и практические инструкции - пособия для обучения персонала и последовательного совершенствования выполнения заданий.

Принцип двенадцатый:

Вознаграждение за эффективный труд: отметить особо высокие результаты, не максимальные физические, а комбинации интеллектуальных и физических усилий.

Весь механизм научного менеджмента направлен на поиски резерва повышения эффективности работы в пределах производственных процессов, это поиск резервов на инженерном уровне. Однако очевидно, что производственные процессы представляют лишь одну, пусть достаточно важную, сторону функционирования любой компании. Компания может существовать только в том случае, если, кроме производства, она занимается и коммерцией, и финансированием, и защитой своих прав и имуществом, и множеством других форм деятельности.

Отсюда следует, что менеджмент как система управления компанией будет ограниченным, если поиски эффективности работы будут проводиться лишь на производственном уровне. Представители административной школы менеджмента, так же как и научного менеджмента исходят из того, что эффективная работа любой компании зависит от того, в какой мере её менеджеры смогут найти рациональные принципы организации данной компании.

Научный менеджмент имеет свои достоинства и недостатки.

Достоинства:

1. Получил подтверждение тезис о значении высокой оплаты труда;
2. Были проведены научные исследования процессов выполнения различных работ и задач;
3. Была продемонстрирована важность отбора и обучения работников.

Недостатки:

1. Не учитывался социальный контекст работы и возрастающие потребности работников;
2. Не признавались различия между индивидами;
3. Менеджеры, как правило, низко оценивали уровень профессионализма рабочих и игнорировали их идеи и предложения.

5.1.3. Механизм административного (классического менеджмента)

Наиболее ярким представителем административного менеджмента был французский промышленник и учёный Анри Файоль (1841-1925 гг.).

А. Файоль систематизировал достижения своих предшественников в области менеджмента и впервые разработал теорию менеджмента, охватывающую все основные сферы деятельности компании. Кроме того, А. Файоль одним из первых выделил и описал управленческую деятельность как самостоятельную сферу исследования. Его теория менеджмента была настолько убедительной и заслужила такое общее признание, что её стали называть классической. Файоль изучал и описывал основные функции менеджмента, что на любом уровне существуют административные функции.

Выделяя основные составляющие теории менеджмента А. Файоля можно говорить о трёх сторонах этой теории:

1. Любая компания представляет собой единый организм, живущий по своим законам. Характерной чертой каждой компании является наличие шести видов деятельности:

- Техническая (технологическая) деятельность;
- Коммерческая деятельность (закупка, продажа, обмен);
- Финансовая деятельность (поиски капитала и его эффективное использование);
- Защитная деятельность (защита собственности и личности);
- Бухгалтерская деятельность (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки, статистика);
- Администрация (воздействие на персонал).

2. Реализация каждого из этих шести видов деятельности имеет свою логику и предполагает выполнение пяти управленческих функций:

- Планирование;
- Организация;
- Распорядительство (командование);
- Координация;
- Контроль.

3. На основе анализа основных сфер деятельности организации разработки основной функции управления этими сферами А. Файоль впервые разработал целостный механизм повышения эффективности деятельности организации. Этот механизм французский учёный представил в виде 14 принципов менеджмента.

Принципы управления Анри Файоля.

1. Разделение труда.

- Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объёму и лучшей по качеству, при тех же

усилиях. Это достигается за счёт сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

2. Власть-ответственность.

- Власть есть право отдавать приказ, сила, принуждающая подчиняться. Власть немыслима без ответственности, то есть без санкции - награды и наказания, сопровождающих её действие. Всюду где действует власть, возникает ответственность.

3. Дисциплина.

- Дисциплина предполагает послушание, уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.

4. Единоначалие.

- Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. Единство направления.

- Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом, и иметь одного руководителя.

6. Подчинённость личных интересов общим.

- Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большого масштаба.

7. Вознаграждение персонала.

- Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

8. Централизация.

- Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако, соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Эта проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.

9. Скалярная цепь.

- Скалярная цепь - это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, - вниз, до руководителя нижнего звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определённой необходимости в этом, но было бы ещё большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

10. Порядок.

- Место для всего и всё на своём месте.

11. Справедливость.

- Справедливость это сочетание доброты и правосудия.

12. Стабильность рабочего места для персонала.

- Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно, предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за место.

13. Инициатива.

- Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придаёт силу и энергию.

14. Корпоративный дух.

- Союз - это сила. А она является результатом гармонии персонала.

Между авторами механизма научного менеджмента и создателями административного (классического) менеджмента есть существенная разница. Представители классического направления развития менеджмента идентифицировали, выявляли общие принципы менеджмента и показали, что их можно рационально использовать во всех сферах деятельности компании, другими словами, результат системного эффекта можно и нужно получить не только в рамках производственной, но и в других сферах деятельности организации.

5.1.4. Механизм рациональной бюрократии

Новый этап в развитии механизма менеджмента связан с именем учёного Макса Вебера (1864 -1920 гг.).

М. Вебер не был профессиональным менеджером и не писал специальных работ по менеджменту. Особое место в работах М. Вебера занимает разработанная им система рациональной бюрократии.

В понимание существа бюрократии необходимо внести ясность.

Во-первых, любое управление должно быть бюрократическим, основанным на «бюро», то есть органе, и «крато», то есть власти. Поскольку любое управление невозможно без употребления власти, то, очевидно, что не может быть менеджера без бюрократии.

Во-вторых, бюрократия может быть разной. В одном случае она может быть научно обоснованной, рациональной, эффективной, а в другом, наоборот, - негативной, плохо организованной, стихийной тормозящей развитие и т.д. В обыденном сознании именно такой и воспринимается бюрократия, чаще называемая бюрократизмом.

Бюрократизм в свою очередь, имеет две формы проявления:

- Бюрократизм как плохо, непрофессионально организованная система, обусловленная рядом причин - многоступенчатая иерархическая пирамида, слабо проработанные инструкции, служебные обязанности.

- Бюрократизм как одна из форм преступной деятельности, когда чиновники в корыстных целях задерживают прохождение документов, тормозят те или иные процессы.

Бюрократическая система, разработанная М. Вебером, представляет собой рациональную модель построения организации, некая идеальная схема организационной конфигурации компании, в которой можно и нужно обеспечить условия для максимально разумного поведения человека. Организация, построенная по модели рациональной бюрократии, является, прежде всего, универсальной, по этой модели можно строить практически все организации.

Точность, скорость, отсутствие неопределённости, чёткое делопроизводство, непрерывность, благоразумие, единство, строгая субординация, уменьшение трений между членами организаций и сокращение затрат труда и материалов - всё это доведено до совершенства в чисто бюрократической организации, и особенно в её форме, где строго проводится единоначалие.

М. Вебер, разрабатывая модель бюрократической организации, полностью руководствовался механизмами научного менеджмента. Так, разделение труда в процессе производства и его специализация на уровне управленческой деятельности позволяет чётко определить задачи и обязанности каждого, выделить узких специалистов, ответственных за свой конкретный участок. Это, в свою

очередь, позволяет идеальным образом построить пирамиду иерархической власти и чётко установить ответственность перед вышестоящим начальством в пределах должностных обязанностей.

Иерархическая пирамида власти позволяет внести систему управления необходимую рациональность, когда у человека только один начальник, имеются выработанные и написанные правила, инструкции, единообразие в выполнении заданий, недопустимость отклонений и вольностей.

Весь механизм построения бюрократической организации М. Вербера зиждется на шести его основных принципах - рациональная организация должна быть представлена как «идеальная бюрократия», которая строится на основе цепочки: специализация - иерархия - рациональность - карьера - административная эффективность.

Специализация.

Формальное разделение труда в организации, чёткое разделение задач и обязанностей, использование узких специалистов, ответственность за выполнение обязанностей.

Иерархия.

Руководство и подчинение по вертикали, власть и авторитет, должности, ответственность перед вышестоящим начальством в пределах должностных обязанностей.

Рациональность.

Руководство посредством правил, инструкций, единообразия в выполнении заданий, недопустимость отклонений и «вольностей».

Идеальный руководитель.

Объективность, беспристрастность (никаких чувств, личных симпатий и антипатий), справедливость, здоровый «формализм» в работе.

Карьера.

Возможность постоянного продвижения по службе и повышения оклада. Основа продвижения - техническая квалификация, стаж работы.

Административная эффективность.

Результат компетентности, точности, устойчивости, строгость дисциплины, надёжности людей и организации в целом.

Бюрократическая модель управления имеет свои положительные свойства, но ее нельзя применять без детальной проработки и совершенствования всех составляющих ее элементов. Хотя различные организации и имеют много общего, во многих важных характеристиках они существенно отличаются друг от друга. Очевидно, что при проектировании организации необходимо принимать во внимание все эти отличия.

5.1.5. Современные методы менеджмента

Следующий прорыв в управленческой мысли, состоял в зарождении школы «человеческих отношений» на рубеже 30-х годов. В 40-60 годы это направление было продолжено развитием теории организаций как социальных систем, но по своему характеру это было не что иное, как использование достижений психологии и социологии - наук о человеческом поведении в управлении.

В советской теории и практике ничего, кроме жесткого отпора «проискам» буржуазной идеологии в области налаживания «человеческих отношений», это не вызывало, а попытки отдельных ученых апеллировать к разуму привели лишь к разгрому социологии и остановили ее применение в управлении. Это наряду с недооценкой психологических аспектов поведения в реальных организациях нанесло управлению организациями огромный ущерб, который до сих пор отнюдь не восстановлен.

Новый рывок в управленческой мысли - развитие современных количественных методов обоснования решений в 50-60 годы - оказался прямым следствием применения математики и компьютеров в управлении. В нашей стране в этот период экономико-математическое движение было особенно сильным, оно оказало большое и в целом положительное влияние на экономическую и управленческую мысль, хотя и не было лишено серьезных иллюзий и значительных недостатков.

Именно «количественная школа» в мировой управленческой мысли стимулировала привлечение положений теории систем, кибернетики - областей науки, синтезирующих, интегрирующих сложные явления, - к управлению, что по прошествии времени способствовало преодолению конфликта между рационализмом сторонников «науки управления» и романтизмом энтузиастов налаживания гармонии в человеческих отношениях, организациях и обществе.

На рубеже 1970 годов переломный для всей управленческой мысли явилась четко сформулированная идея о том, что организация - это открытая система, которая приспосабливается к своей весьма многообразной внешней и внутренней среде, и главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать вне -ее.

Семидесятые и восьмидесятые годы прошли в интенсивных поисках взаимосвязей между типами среды и различными формами управления. Однако и этот переход универсализма к «ситуационному подходу», сравнимый с переходом от плоскости к трехмерному пространству, от немого черно-белого кино к цветному со стереофоническим звуком, в российской управленческой мысли, находившейся, как и все общество в застое, к сожалению, прошел почти незамеченным.

Десятилетие 80-х годов ознаменовалось новым прорывом - неожиданным для многих американцев открытием значения «организационной культуры» как мощного инструмента управления, особенно эффективно используемого японцами. Сегодня многие американские теоретики склонны ставить культуру по силе воздействия на людей вровень с организацией как управленческим инструментом. И у нас в стране обнаружили, что главный потенциал и в то же время главная опасность для прогрессивных изменений кроется в человеке, а точнее, в его сознании, в культуре, в том числе в культурных стереотипах поведения в организациях.

Важно понять, что иерархическая организация, культура, рынок - явления сложные. Это не просто инструменты управления. В живых, реальных хозяйственных и социальных системах все они почти всегда сосуществуют. Речь идет лишь о том, чему отдается приоритет, на что делается главная ставка. Это и определяет сущность, облик экономической организации общества.

Корнем административно-командной системы традиционного советского общества была иерархия, носившая, так сказать, всеобщий характер. Все имело какую-то линию подчинения, вышестоящую инстанцию, а полномочия высшей исполнительной власти были практически ничем не ограничены.

Но параллельно с этим советское общество активно использовало и жесткую культуру в качестве мощного средства воздействия на своих членов. Через идеологию, членство в партии, под влиянием средств массовой информации, образования, поддерживаемых традиций и привычек люди постигали многочисленные «можно» и «нельзя», контролируемые, прежде всего партократией. Они либо придерживались их, либо входили в конфликт с официальной системой.

Рынок как универсальное средство воздействия на хозяйственную жизнь при этом всячески подавлялся, использовался почти исключительно для торговли предметами потребления. Экономические методы управления применялись в четких рамках иерархических систем. И все это рынок в своем естественном мощном состоянии существовал в теневой экономике, которая попутно строила свои иерархические отношения в скрытых антиобщественных, коррумпированных структурах, формировала негативные культуры, деформирующие сознание людей, их социальные отношения.

В 80-е годы административно-командная система, идеология, лежащая в ее основе, пришли в очевидное противоречие с требованиями развития производительных сил и обеспечения прав человека в нашей стране.

В условиях научно-технической революции новая технология и организация производства выводят передовые страны на такой принципиально иной уровень удовлетворения экономических потребностей отдельных личностей, что это уже материальная база для достижения реальной экономической свободы в жизни большинства людей. Пусть это касается не всех стран и не людей, пусть существует на фоне большого социального неравенства, однако качественный скачок уже произошел. Реальная техническая возможность дать людям в массовых масштабах человеческие условия существования - материальные и социальные, - избавить их от участи «сырого материала эксплуатации», сделать их свободными уже существуют.

Но чтобы использовать открывшиеся возможности, нужно, как показывает опыт многих стран, и традиционных, и новых лидеров мирового развития, - иметь адекватную этому систему управления и культуру, которые способны обеспечить производительность, эффективность, динамичность, адаптивность производства к разнообразным требованиям потребителей, поставщиков, изобретателей и т.д. Только рынок как средство управления экономикой по своей природе обладает таким потенциалом. Иерархия, организация - это рациональные средства внесения стабильности, регламентированности в хозяйственную и иную деятельность. К тому же рынку и иерархии соответствуют разные культуры, часто порой почти противоположны по своей сути.

Начавшаяся в начале 90 годов радикальная перестройка хозяйственного уклада как раз состоит в кардинальном структурном изменении, основанном на том, что рынок как продукт правового государства и хозяйственная реальность и как инструмент управления (точнее, даже самоуправления) на уровне общественного производства в целом занял главенствующее место в нашей общественно-экономической системе. Именно он определил сущность хозяйственного уклада нового общества, его внешнюю среду.

Теперь уже товарно-денежные отношения стремятся приобретать всеобщий характер, и общество вполне резонно стремится ограничивать этот процесс в некоторых сферах (образовании, культуре науке и т.д.).

В 90 годы в мировом менеджменте проявился ряд новых тенденций менеджмента, связанных с необходимостью углубления адаптации предприятий к меняющейся внешней среде. Первая из них связана с всеобщим распространением стратегического управления как современной формы объединения разработки долгосрочных планов предприятий в меняющейся конкурентной среде с внутренними организационными механизмами подчинения всей деятельности реализации принимаемых стратегий:

Vision - образ предприятия в будущем;

Mission - главная задача, определяющая само его назначение;

Benchmarking - целевые ориентиры деятельности, не уступающие показателям передовых фирм,

Эти понятия теперь постоянно на слуху у тех, кто занимает ответственные должности в высшем звене корпоративного менеджмента.

Вторая тенденция 90-х годов связана с дальнейшей глобализацией экономики, быстро охватившей Россию. Экономика всех без исключения развитых стран становится открытой, доступной практически для любых товаров и услуг, где бы они ни производились. Повышается роль международной конкуренции. Все это ставит много новых вопросов перед руководителями предприятий.

Важнейшие из них:

- что есть общее и особенное в управлении?
- какие закономерности, формы и методы управления являются универсальными, а какие действуют в диапазоне конкретных условий?
- как наилучшим образом выполнить функции управления?
- в чем состоят особенности национального стиля в управлении, в организационном поведении, насколько эти особенности важны для достижения желаемых результатов?
- как быстрее приспособиться к местной среде.

Третья особенность, как это ни парадоксально, связана с некоторым возвратом к прошлому - осознанием значения материальной, технологической базы современного производства и оказания услуг. Это вызвано не только фантастически прогрессирующим применением компьютеров и компьютерных сетей в управлении, усилением влияния технического прогресса на достижение целей организации, с повышением роли производительности и качества для победы в конкуренции, но и стремлением перестроить процессы производства и управления, саму технологию ведения бизнеса на более рациональной основе.

Широко распространилось понятие «реинжиниринг», охватывающее совокупность методов и подходов, соответствующих цели рациональной перестройки процессов, происходящих в деятельности предприятий. Однако параллельно с этим наблюдается и углубление в 90 годы демократизации управления, участия рядовых

работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций, в собственности.

Эта идея, зародившаяся в 30-е годы и настойчиво развивавшаяся теоретиками 50-60-х годов, в практике американского менеджмента реализовывалась, впрочем, довольно вяло. Эти американский менеджмент отличался от европейского и японского. Но сегодня демократизация управления, участие в управлении - это реальность по всему миру. Уже общепризнанно - и в Европе, и в Японии, и в США, - что за демократизированными формами управления будущее.

Изменения в сфере бизнеса, в условиях ведения хозяйственной деятельности, являются предвестниками менеджмента начала XXI века. В России изменения в экономической и социальной среде, в характере хозяйственной деятельности, в природе организаций за последние пять лет оказались весьма специфическими, однако, суть изменений в требованиях к менеджменту оказалась та же, что и на Западе, - адаптация к быстрым переменам в деловой среде, в природе организаций и в деятельности менеджеров.

5.2. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НАПРАВЛЕННОЙ НА УСПЕХ

В культуре развитых стран понятие менеджмент очень часто соседствует с понятием бизнес. Бизнес - это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. Управление организацией управляющей жилищным фондом также должно быть направленно на получение прибыли путем обеспечения потребителей (население) качественными жилищными и коммунальными услугами. Важно понять, что управление, менеджмент сочетает в себе науку, опыт, ноу-хау, приумножаемые управленческим искусством.

Слово - management стало термином науки и, стало быть, под этим словом и в теории, и на практике все понимают - управление деловой организацией. Управление организацией управляющей жилищным фондом в наше время представляет собой сложную работу, которую, нельзя выполнять успешно, руководствуясь простыми заученными формулами.

Руководитель управляющей организации должен сочетать понимание общих истин и значимости многочисленных вариаций благодаря которым ситуация отличается одна от другой. Кроме того, руководитель должен понимать, что же такое успех управляющей организации и его компоненты - эффективность и производительность. Для того чтобы руководить организацией ориентированной на успех необходимо определить некоторые критерии основ менеджмента. Первое,

что же такое организация сегодня? Некая группа, которая должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

Наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы.

Наличие, по крайней мере, одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.

Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь желаемой цели вместе.

Соединив в одну эти существенные характеристики, мы получаем важное определение:

Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей организации.

Внутренние составляющие организации это:

- цели;
- стратегия;
- структура (организации в целом и подразделений);
- технология;
- внутриорганизационные процессы, процедуры и нормы принятия решений; нормы и формы коммуникаций;
- кадры (персонал);
- организационная культура;

В самой организации также существуют различные виды управления:

- управление производством (оперативное управление);
- управление маркетингом;
- управление финансами;
- управление персоналом.

Управление организацией - это процесс планирования, организации мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации, то есть менеджмент организации - это процесс становления и достижения целей, с помощью привлечения и использования человеческих ресурсов посредством осуществления пяти основных функций:

- планирование;
- организация;
- работа с персоналом;
- руководство;
- контроль;

Все эти функции направлены на повышение мотивации персонала предприятия.

В управлении, как и в производстве широко применяется такая функция как разделение труда, специализация и комбинирование различных управленческих школ. Рассмотрим шесть стадий данного процесса, соответствующих объемам и сложности управления организацией в целом.

1. Объём управленческой работы невелик, сложность управленческих действий невысокая, управляет тот же работник, который выполняет производственные функции (бригадир, глава семейного предприятия).
2. Объём управленческой работы требует выделения специального работника, освобожденного от производственных функций (мастер, начальник участка, руководитель малого предприятия).
3. Объём работы по управлению возрастает настолько, что возникает необходимость координации деятельности этих специальных работников, возникает линейная иерархия (над группой мастеров появляется начальник цеха).
4. Дальнейший рост объемов и сложности управленческой работы требует специализации управленческих работников на выполнение отдельных функций, в управлении появляются специалисты: плановики, учетчики, контролёры.
5. Объём работы по общим функциям и число работников, занятых специальными работами, увеличивается и требует координации усилий. Появляется необходимость в начальнике для специалистов (главных бухгалтеров и т.д.).

6. Развитие управленческой деятельности приводит к необходимости объединения функциональной и линейной иерархий под общим руководством. Руководство становится специализированным видом деятельности (директор предприятия).

Все эти стадии существуют в природе управления организацией одновременно и имеют определённое организационное оформление в виде различных должностей и структурных подразделений. Прежде чем современный менеджмент стал таким, какой он есть сейчас, он прошёл не одну стадию своего развития и приобрёл качественные изменения. Однако в российской управленческой мысли конца 80-х годов главное значение приобретало избавление от стереотипов административной системы, уходящих в недалекое прошлое.

Вдумываясь глубже в ее суть, руководители многих предприятий отказались от идеологизированных постулатов советской «управленческой цивилизации» бюрократического толка, которая проявила свою историческую несостоятельность.

Учитывая различные течения менеджмента можно отметить, что человечество выработало всего три принципиально различных инструмента управления, то есть воздействия на людей.

Первое - это иерархия, организация, где основное средство воздействия - отношения власти подчинения, давление не человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ и т.п.

Второе - культура, то есть вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой ценности, социальные нормы, установки шаблоны поведения, ритуалы, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе.

Третье - это рынок равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя.

Желание добиться успеха характерно для многих. Но чтобы решить - достигнут ли успех, необходимо понять, что же такое успех. Размер предприятия, его прибыльность не всегда могут считаться критериями успеха. Организации существуют для реализации определенных целей, следовательно, организация считается добившейся успеха, если она добивается своей цели.

Составляющими успешность организации являются следующие критерии:

- выживание;
- результативность и эффективность;
- производительность;

- практическая реализация.

Рассмотрим, из чего состоят вышеуказанные критерии.

Выживание. Для того чтобы остаться сильными и чтобы выжить большинству организаций приходится периодически менять свои цели, выбирая их соответственно изменяющимся потребностям внешней среды.

Результативность и эффективность. Чтобы быть успешной в течение длительного времени, чтобы выжить и достичь своих целей организация должна быть как эффективной, так и результативной.

Производительность. Результативность, в том смысле, что «делаются правильные вещи», являются чем-то неосознаваемым, что трудно определить, особенно если организация неэффективна. Но эффективность обычно можно измерить и выразить количественно, поэтому можно определить денежную оценку ее входов и выходов. Относительная эффективность организации называется производительностью, которая выражается в количественных показателях. Производительность это - отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Чем более эффективна организация, тем выше ее производительность.

Практическая реализация. Это один, из самых важных моментов, о которых необходимо постоянно помнить, когда мы говорим об управлении организацией ориентированном на успех. Управленческие решения, как бы ни были они хорошо обоснованы с точки зрения теории и подкреплены исследованиями, представляют собой лишь идеи, мысли. А цель управления - это выполнение реальной работы, реальными людьми.

Успешным решением считается такое решение, которое реализуется практически - превращается в действие - результативно и эффективно.

Первая проблема, которую необходимо преодолеть в управлении организацией, рассчитывая на ее успех, состоит в том, что сложные организации действительно сложны. Но так как все организации имеют много общих характеристик, то существует модель факторов влияющих на успех организации. Модели, хотя и не очень точны, оказываются полезными при понимании сложного взаимодействия в самой организации, и между организацией и окружающим миром. Возможно, также определить в целом общий процесс управления, применимый ко всем организациям.

Хотя обобщенная концепция, при всей ее полезности и правомерности, слишком уж неточна, чтобы применяться безоговорочно, поэтому при исполнении управленческих функций в организации ориентированной на успех следует принимать во внимание различия между организациями, которые называются

ситуационными переменными, и распадаются при этом на две основные категории: внутренние и внешние переменные.

Внутренние переменные являются характеристикой самой организации. Это цели организации, ресурсы, размер, структура, горизонтальное и вертикальное разделение труда и людей, использование мотивации и применение современных методов менеджмента. Эти переменные в различной степени контролируемы. Они являются результатом управленческих решений, касающихся того, что должна делать организация и кто в этой организации должен делать необходимую работу. Решения, принимаемые руководством организации в отношении внутренних переменных, определяют, насколько результативна, эффективна и производительна, будет данная организация по сравнению с другими.

Внешние переменные, являются факторами внешней среды, находящимися вне организации, которые также оказывают серьезное влияние на ее успех. К внешним переменным следует отнести крупных конкурентов, источники получения техники и технологий, социальные факторы, государственное регулирование и всякие другие изменения. Хотя они и находятся вне контроля руководства компаний, оно должно стремиться сделать так, чтобы компании реагировали бы на факторы и изменения в конкретной внешней среде, если организация намеревается достичь серьезного успеха.

Функции процесса управления состоят из четырех взаимосвязанных функций:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль.

Функция планирования предполагает решение о том, каким должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь своих целей.

По сути своей, функция планирования отвечает на три основных вопроса:

1. Где мы находимся в настоящее время?
2. Куда мы хотим двигаться?
3. Как мы собираемся сделать это?

Отвечая на эти вопросы, руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях как финансы, маркетинг,

производство, разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определения, чего может добиться организация.

Вторая причина, по которой планирование должно осуществляться непрерывно, - это постоянная неопределенность будущего. В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях, события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выборе планов, поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью.

Следующий вопрос организация процесса управления организацией.

Организовывать - значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнить свои планы и тем самым достигать своей цели. Поскольку в организации работу выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая работу по управлению.

Руководитель подбирает специалистов для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая, таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю. Делегирование - это средство, с помощью которого руководство осуществляет выполнение работы с помощью других лиц.

Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача функции мотивации заключается в том, чтобы сотрудники организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

Почти все, что делает руководитель, обращено в будущее. Руководитель планирует достичь цели в какое-то время, точно зафиксированное как день, неделя, месяц, год или отдаленное будущее.

За тот период может случиться ряд неблагоприятных изменений. Работники могут отказаться выполнять свои обязанности в соответствии с планом, на рынке может появиться сильный конкурент, который значительно затруднит организацию реализации целей, или просто люди могут совершить ошибку при выполнении им своих обязанностей.

Такие непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руководством первоначально. Если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных

планов, прежде чем организации будут нанесен серьезный ущерб, достижение целей, а возможно и само выживание, будет поставлено под угрозу. Контроль - это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей.

Существует три аспекта управленческого контроля.

Установление стандартов - это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный остаток времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования.

Второй аспект - это измерение того, чтобы было в действительности достигнуто за определенный период, и сравнение с достигнутыми результатами. Если обе эти фразы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно, стадии, на которой предпринимаются действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана.

Одно из возможных действий - пересмотр целей, для того чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.

Функции управления: планирование, организация, мотивации и контроль имеют две общие характеристики. Все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации, которые связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимосвязь, коммуникации и принятие решений, которые часто называют связующими процессами. Это:

- принятие решений;
- коммуникация.

Принятие решений - это в основном интеллектуальная управленческая работа. Чтобы организация могла четко работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из несколько альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив это и есть решение. Следовательно, принятие решения - это выбор того, как и что, нужно планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

Коммуникация - это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя и более людьми. Поскольку организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, а она в значительной степени зависит от качества коммуникаций для обеспечения эффективного функционирования.

Очевидно, что если коммуникации между людьми не будут эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, что составляет предпосылку существования организации, как таковой. Информация в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы могли приниматься здравые решения, но также и для того, чтобы они могли выполняться.

Например, нельзя выполнить поручения, если они будут переданы не тем людям, которые должны их выполнять. Обычно, если руководство может донести обоснование своих решений до подчиненных, это значительно повышает шансы их успешного выполнения.

До тех пор, пока работники не понимают, какое вознаграждение может предложить им организация за хорошо выполненную работу, они не могут быть мотивированными, и хорошо работать на нее. Коммуникация также важна и в функции контроля. Руководители также нуждаются в информации относительно того, что было выполнено, чтобы правильно оценить, были ли достигнуты цели организации.

5.3. УПРАВЛЕНИЕ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Внутренняя среда организации - это некая совокупность всех внутренних переменных, которые с помощью процесса управления модифицированы и приспособлены к потребностям организации.

К основным переменным внутренней среды организации относятся структура, цели, задачи, технология, люди. Однако очень важно понимать, что в управленческой практике эти критические переменные никогда не могут рассматриваться независимо друг от друга.

Организация, по определению, это группа людей с осознанными общими целями. Цели - это конечные состояния организации или желаемые результаты. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнять коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Формулирование и сообщение целей представляет собой важное средство координации работы, поделенной между специализированными группами, при условии, что цели подразделений увязаны с целями организации в целом.

Все организации, разделены на горизонтальные специализированные функциональные области и вертикальные уровни управления. Сама же структура организации является логическим соотношением функциональных зон и уровней управления, используемых для достижения целей организации. Сфера контроля, то есть число людей, которые подчиняются непосредственно данному руководителю, является важным аспектом структуры.

Практически во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области. Как конкретно осуществить разделение труда в организации - вопрос, который относится к самым существенным управленческим решениям.

Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и в значительной степени - возможности ее успешной деятельности. Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми, - сверху вниз, до самого первого уровня организации во многих случаях определяет, насколько производительна, может быть организация по сравнению с ее конкурентами.

Однако не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда. Вертикальное разделение труда, то есть отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной групповой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней.

Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные обязанности. Эти руководители среднего звена могут в свою очередь иметь несколько подчиненных из числа линейных руководителей. Целесообразно, чтобы руководитель имел в своем подчинении до 10 подчиненных. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой сферу контроля. Сфера контроля - это важный аспект организационной структуры. Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то мы говорим о широкой сфере контроля, которая дает плоскую структуру управления. Если сфера контроля узкая, то есть каждому руководителю подчиняется мало людей, то такая структура управления называется многоуровневой. Однако идеальной сферы контроля не существует. Многие переменные внутри самой организации во внешней среде могут влиять на нее.

Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущной, и когда работа четко делится по горизонтали, и по вертикали. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу вместе. Без соответствующей формальной координации различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом.

Формулирование и сообщение целей организации в целом и каждого ее подразделения представляет собой лишь один из многочисленных механизмов координирования.

Еще одним направлением разделения труда в организацию является функционирование задач. Задача - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. Считается, что, если задача выполняется таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами (машинами, сырьем, инструментами), информацией. Однако никакая задача не сможет быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной. Если руководство не признает, что каждый работник представляет собой личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, способность организации достичь намеченных целей будет поставлена под угрозу. Руководство, вообще говоря, достигает целей организации через других людей. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой модели управления, включая ситуационный подход.

Существуют основные аспекты человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя, функционирование руководителя в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

Областью, в которой люди различаются наиболее наглядно, являются индивидуальные способности, присущие человеку качества. У одних людей большие способности, чем у других людей, для выполнения различной работы. Эти различия в способностях частично объясняются наследственностью, к ним относятся интеллектуальные способности и некоторые физические данные.

Руководители организаций почти всегда пытаются воспользоваться различиями в способностях при решении вопроса, какую должность, и какую работу будет выполнять конкретный работник. Отбор специалиста, который лучше других способен выполнять конкретную работу, - это логичное средство увеличения

выгоды от специализации. Можно предположить, что сотрудник, отличающийся наибольшими способностями в конкретной области, будет выполнять работу лучше других. Однако на практике на поведение человека влияют и другие факторы, которые вынуждают человека вести себя, не так как можно было бы предположить, исходя из оценки его способностей.

Это одна из причин, поэтому многие организации предпочитают расширять способности конкретного работника к выполнению специфической задачи путем соответствующего обучения, если другие характеристики подходят для новой работы.

У каждого человека есть внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо, которое называется потребностью. Существуют базисные потребности, объясняющие поведение человека. Это потребности физиологические: потребность в крове над головой, пище, питье, защищенности и т.п. Существуют также психологические потребности причастности, принадлежности к обществу или группе людей. Многие люди имеют потребность к власти и влиянию, но это может долгое время не проявляться, пока не будут удовлетворены их базисные потребности. Если они не удовлетворены, человек будет бессознательно стремиться к их удовлетворению.

С точки зрения эффективного управления это означает, что организация должна стремиться создавать ситуации, в которых удовлетворение потребностей работника вело бы к реализации целей организации.

Основываясь на прошлом опыте и оценке текущей ситуации, люди формируют ожидания относительно результатов своего поведения. Сознательно или подсознательно, они решают, насколько вероятно или насколько нереально свершение чего-то значимого для них. Если люди не ожидают, что поведение, которого ждет от них их организация, приведет к достижению желаемых целей или удовлетворению личных потребностей, они, вероятно, не будут работать эффективно.

Кроме того, не существует двух людей, которые могли бы воспринимать что-то совершенно одинаково. Восприятие определяет - испытывает ли человек потребность, и каковы его ожидания в данной ситуации. То, что происходит в действительности, влияет на поведение только в той мере, в какой это воспринимается самим человеком.

Так, если руководство хочет, чтобы работники стремились к достижению цели организации, оно не может ограничиваться созданием условий, поощряющих работников к этому. Руководство должно также сообщить работникам, что желаемое поведение приведет к удовлетворению их индивидуальных потребностей. До тех пор, пока работники не воспримут этого и не поверят руководству, они не будут вести себя соответствующим образом. Отрицательное

восприятие руководства является одной из причин возникновения серьезных трудностей при любых переменах, которые объективно и очевидно полезны для работников.

Еще один аспект различий между людьми - это их отношение к чему-либо или социальные установки. Отношения формируют наше необъективное восприятие окружающей среды и тем самым влияют на поведение. Установки усваиваются под влиянием людей, с которыми мы чаще всего взаимодействуем. Отношение к работе является важным фактором, определяющим, как люди будут реагировать на изменения условий и продолжительности работы, стимулирование труда.

В то время как отношение является конкретным убеждением или чувством в преломлении к тем или иным аспектам окружающей среды, существуют ценности, которые, как и многие другие индивидуальные характеристики, приобретаются посредством обучения. Ценность всегда предполагает субъективное ранжирование по важности, качеству или признания чего-либо благом. Организации и их руководители, как можно было ожидать, имеющие ценности, существующие в культуре данного общества.

Каждая организация сознательно или бессознательно, устанавливает свою систему ценностей. Эта система составляет организационную структуру и нравственный опыт организации. Таким образом, организация стремится иметь свою мораль, обычаи и табу. Руководители должны совершенствовать свои способности, направлять поведение работников таким образом, чтобы добиться цели организации, используя людей, имеющих черты, желательные для выполнения данной задачи, и в тоже время создавать рабочую среду, которая способствовала бы поддержанию этих черт.

5.4. ВЛИЯНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЯЮЩЕЙ ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ

Логично сосредоточить заботы руководства организации, от которых зависит успех организации, акцентировав внимание на факторах, действующих внутри организации. Однако ее успех решающим образом зависит также от сил, внешних по отношению к организации и действующих в глобальном внешнем окружении. В сегодняшнем сложном мире, для эффективного выполнения управленческих функций, необходимо понимать действие этих внешних переменных.

Представление о значении внешнего окружения и необходимости учитывать силы, внешние по отношению к организации появились в конце 50-х годов. Это стало одним из важнейших вкладов системного подхода в науки управления, поскольку подчеркивалась необходимость для руководителя рассматривать свою

организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь опутанных связями с внешним миром.

Быстро изменяющееся внешнее окружение организации все больше становится источником проблем для руководителей предприятий. Даже если бы изменения не столь значительны, руководителям все равно пришлось бы учитывать внешнюю среду, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей.

Поскольку от руководства зависит выживание организации и ее успешность, оно должно уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на организацию. Более того, он должен использовать подходящие способы реагирования на внешнее воздействие, то есть руководителю организации необходимо пользоваться инструментами и методами для планирования, организации, мотивации и контроля внутренней среды в ответ на изменения внешней среды. В этом отношении организации подобны биологическому организму. Согласно теории Ч. Дарвина, сохранившиеся виды выжили потому, что смогли эволюционировать и приспособиться к изменениям в своей среде. Организации также вынуждены приспосабливаться к внешней среде, чтобы выжить и сохранить эффективность.

Многие факторы внешней среды могут влиять на организацию. Кроме изменения экономических и технических обстоятельств, в последнее время стали динамично изменяться установки людей, социальные ценности, политические силы и сферы юридической ответственности.

Взаимосвязь факторов внешней среды - это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Также как, изменение любой внутренней переменной сказывается на других, изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других. Например, резкое поднятие цен на энергоносители, резко снижают платежеспособность населения за поставленные жилищно-коммунальные услуги, так одновременно с удорожанием коммунальных услуг, повысились цены на продовольственные товары, так магазины также являются потребителями ЖКУ.

Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то есть на нее дают государственные постановления, взаимоотношения с поставщиками услуг, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения.

Есть организации, вокруг которых внешняя среда является очень подвижной. К таким организациям можно отнести компании, управляющие жилищным фондом. На них оказывает влияние и политические и социальные факторы. Кроме того, влияние оказывают сезонные и климатические изменения: снегопад, паводок,

ураган, дожди, колебания температуры. Подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других.

Неопределенность внешней среды зависит еще и от количества информации, которой располагает организация. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, внешняя среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной.

При рассмотрении влияния внешней среды на организацию важно понимать то, что характеристики среды отличны, но в тоже время связаны с ее факторами. Характеристики взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределенности описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия. К зависимости прямого воздействия внешней среды можно отнести воздействие поставщиков, законов и государственных органов власти, потребителей и конкурентов.

С точки зрения системного подхода организация - это механизм преобразования входов и выходы. Основные разновидности входов - это материалы, оборудование, энергоресурсы, капитал и рабочая сила. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, - один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации.

В коммунальном хозяйстве поставщики являются естественными локальными монополистами, поэтому Управляющие компании попадают в зависимость от действий поставщика, и не могут найти альтернативного поставщика воды, тепла, энергии, так как жестко привязаны сетями к своим потребителям.

Зависят также управляющие организации от возможности подрядных организаций приобретать материалы. Сезонность выполнения работ не всегда позволяет обеспечить запасы материалов в достаточном количестве. Например, запасы противогололедных материалов, щебня для ремонта асфальтовых покрытий и др. Фирмы для которых материалы - входы, считают, что-то, что необходимо для следующего этапа производственного процесса должно доставляться по принципу «точно в срок». Такая система снабжения требует тесного взаимодействия производителей с высшей степени взаимодействия поставщиками.

Для роста и процветания предприятию нужны не только поставщики материалов, но и капитала. Однако, учитывая то, что сегодняшние управляющие компании планомерно убыточны, поэтому ни работать прибыльно и накапливать капитал, ни получать кредиты у потенциальных инвесторов они возможности не имеют.

Сегодня развитие предприятий жилищно-коммунального хозяйства сдерживается нехваткой нужных специалистов. Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификаций необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, то есть для эффективности организации как

таковой, поэтому основной заботой современной организации стало отбор и поддержка талантливых специалистов и. руководителей.

Трудовое и гражданское законодательство также отразилось на управлении, которое часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже неопределенностью. Сегодня управляющие организации имеют статус предприятия, но не имеют возможности получать прибыль. Имеются проблемы с уплатой налогов. Все эти обстоятельства изменения внешней среды также приходится учитывать при управлении организацией.

Кроме того, управляющие компании обязаны соблюдать федеральные и муниципальные законы, ведомственные распоряжения и инструкции. Однако неопределенность сегодняшнего правового поля проистекает из того факта, что требования одних учреждений вступают в противоречие с требованиями других. А в тоже время за каждым из них стоит авторитет, позволяющий принудительно обеспечивать выполнение таких требований.

Единственная подлинная цель Управляющих компаний - предоставление услуг потребителям, защищая при этом интересы в первую очередь потребителя, а потом уже своего бизнеса. Потребители, решая, какие услуги, в каком объеме и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к ее деятельности, тем самым, оказывая влияние на взаимодействие Управляющей компании с поставщиками ресурсов, услуг и трудовых ресурсов. Воздействие потребителей на внутренние переменные структуры зачастую значительно, что особенно заметно именно в ЖКХ.

Важно понимать, что потребители - не единственный объект соперничества организаций. Несмотря на то, что конкуренция в жилищно-коммунальном хозяйстве еще достаточно не развита, тем не менее, конкуренцию как внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву.

Как раз во многих случаях конкуренты, а не потребители определяют рыночную стоимость услуги. Они, кроме того, могут вести конкурентную борьбу не только за потребителя, и могут вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения.

От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы.

Существуют также факторы косвенного воздействия. Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. К ним относятся:

состояние экономики, технологические нововведения, социально-культурные и политические факторы, отношения с населением. Рассмотрим их.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд, влиять на стоимость потребляемых ресурсов и способность населения (потребителей) покупать определенные услуги, в том числе и жилищно-коммунальные. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство управляющей организации может счесть желательным увеличение у эксплуатирующих и обслуживающих организаций запасов противогололедных реагентов, аварийного запаса ремонтного оборудования или инструментов и спецодежды. Сможет при необходимости провести с работниками переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить сделать займ, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично скомпенсированы потери от выплаты процентов по кредиту.

Если же прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть пути сокращения части работников или отложить до лучших времён планы расширения производства. В практике управления жилищным фондом, это, может быть, пример, пересмотра в сторону уменьшения обязательных работ под имеющееся финансирование.

Технологические нововведения являются одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Скорость изменения технологий в последние десятилетия увеличилась. Чтобы сохранить конкурентоспособность, все организации вынуждены идти в ногу со временем. По крайней мере, с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности.

Например, использование АСУ при управлении финансовыми и информационными потоками для принятия эффективных управленческих решений; использование технологий по сортировке и переработке бытовых отходов; использование гидроимпульсной промывки трубопроводов, использование тепловизора для снижения тепло потерь и т.д.

Любая организация функционирует, по меньшей мере, в одной культурной среде, поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию. Жилищно-коммунальное хозяйство здесь имеет свои особенности. Потребитель жилищно-коммунальных услуг - население имеет, к сожалению, свои установки - стереотип потребителя, пришедшие со времен социализма «государство нам должно».

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Это настроение администрации, законодательных органов и судов в отношении предприятий жилищно-коммунального хозяйства. Эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов

управляющей компании, установление налоговых и других льгот, законодательство по защите потребителей, стандарты предоставления жилищно-коммунальных услуг и т.д.

Почти для всех, организаций, а тем более для организаций управляющих жилищным фондом, преобладающее значение имеет отношение к ней местного населения. Почти в каждом районе существуют конкретные неписанные законы и установки по отношению к местной администрации, что особенно заметно в отношении к жилищным предприятиям, традиционно сложившаяся дотационность которых привела к некачественному выполнению работ и соответственно негативному отношению к сотрудникам этих предприятий.

5.5. ДВАДЦАТЬ ПРИНЦИПОВ МЕНЕДЖМЕНТА, НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНЫХ И ПРИЕМЛЕМЫХ ДЛЯ УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ

1. Чётко сформулированные идеалы, цели своей деятельности и ясно обозначенные задачи для персонала.
2. Иерархия - руководство и подчинение по вертикали, власть и авторитет должности, ответственность перед вышестоящим начальством в пределах должностных обязанностей.
3. Наличие экспертного совета - не полагаться только на собственное мнение и интуицию - приглашать профессионалов.
4. Дисциплина не как подчинение, а как сотрудничество.
5. Честное ведение дела - создание «климата справедливости».
6. Ведение прямого, адекватного и постоянного учёта.
7. Календарное планирование.
8. Специализация - формальное разделение труда, чёткое разделение задач и обязанностей, использование узких специалистов, ответственность за выполнение заданий.
9. Объективность и беспристрастность, справедливость и здоровый «формализм» в работе.
10. Вознаграждение за эффективный труд отметить особо высокие результаты, комбинации интеллектуальных и физических условий.

11. Корпоративный дух - союз это сила, а она является результатом гармонии персонала.
12. Инициатива - придаёт силу и энергию.
13. Стабильность рабочего места для персонала.
14. Разумная централизация - необходима правильная пропорция между централизацией и децентрализацией.
15. Карьера - возможность постоянного продвижения по службе.
16. Подчиненность личных интересов общим.
17. Единоначалие - работник должен получать приказы только от непосредственного начальника.
18. Рациональность - руководство посредством правил, инструкций, единообразия в выполнении заданий.
19. Руководитель любого уровня должен на основе научного подхода к организации производственного процесса найти наиболее эффективные методы выполнения производственных операций - «самым лучшим и самым дешёвым способом».
20. Административная эффективность - результат компетентности, точности, устойчивости, строгость дисциплины, надёжность людей и организации в целом.

5.5.1. Оценка эффективности применения выработанных принципов менеджмента

№№ п./п.	Основные принципы менеджмента	Эффективность (баллы)	Реализуемость разработанных принципов (max кол-во баллов - 20)
1.	Чётко сформулированные идеалы, цели своей деятельности и ясно обозначенные задачи для персонала.	10	50

2.	Иерархия - руководство и подчинение по вертикали, власть и авторитет должности, ответственность перед вышестоящим начальством в пределах должностных обязанностей.	10	200
3.	Наличие экспертного совета - не полагаться только на собственное мнение и интуицию -приглашать профессионалов.	9	200
4.	Дисциплина не как подчинение, а как сотрудничество.	8	150
5.	Честное ведение дела.	10	200
6.	Ведение прямого, адекватного и постоянного учёта.	10	200
7.	Календарное планирование.	10	150
8.	Специализация - формальное разделение труда, чёткое разделение задач и обязанностей, использование узких специалистов, ответственность за выполнение заданий.	9	150
9.	Объективность и беспристрастность, справедливость и здоровый «формализм» в работе.	7	100
10.	Вознаграждение за эффективный труд.	5	50

11.	Корпоративный дух - союз это сила, а она является результатом гармонии персонала.	6	100
12.	Инициатива - придаёт силу и энергию.	6	150
13.	Стабильность рабочего места для персонала - текучесть кадров дестабилизирует работу	5	100
14.	Централизация	8	100
15.	Карьера	8	100
16.	Подчиненность личных интересов общим.	8	150
17.	Единоначалие	7	100
18.	Рациональность - руководство посредством правил, инструкций, единообразия в выполнении заданий.	10	200
19.	Менеджер должен на основе научного подхода к организации производственного процесса найти наиболее эффективные методы выполнения производственных операций - «самым лучшим и самым дешёвым способом».	7	100
20.	Административная эффективность - результат компетентности, точности, устойчивости, строгость дисциплины,	8	150

	надёжность людей и организации в целом.		
--	---	--	--

5.5.2. Мероприятия необходимые для поднятия реализуемости основных принципов менеджмента

Для повышения эффективности функционирования в работе Управляющих компаний необходима реализация разработанных основных принципов менеджмента для чего необходимо:

- более чётко сформулировать идеалы и цели деятельности Управляющей компании, яснее обозначить и довести миссию предприятия до каждого сотрудника;
- рассматривать дисциплину не только как подчинение, лучше создавать «дух улья»;
- усовершенствовать календарное планирование времени и затрат;
- более чётко формализовать разделение труда, разработать и применить методику делегирования полномочий и ответственности;
- более объективно и беспристрастно решать вопросы управления, обеспечивать здоровый и справедливый формализм в работе;
- развивать корпоративный дух в работе коллектива;
- развивать и приветствовать инициативу;
- разработать и применять мероприятия по сохранению и привлечению специалистов в отрасль;
- разумная централизация - правильная пропорция между централизацией и децентрализацией;
- чтобы каждый сотрудник знал, что карьерный рост зависит только от уровня его профессионализма;
- чтобы подчиненные получали приказ только от своих непосредственных руководителей;
- разработать положение о премировании, чтобы оплата труда больше соответствовала конечным результатам (внутрифирменный хозрасчёт);

- чтобы руководитель каждого звена более научно подходил к реализации менеджерских функций, искал и находил эффективные решения управления вверенным ему коллективом.

В результате комплекса мероприятий по совершенствованию менеджмента возрастёт эффективность управления жилищным фондом и объектами инженерной инфраструктуры находящихся в управлении Управляющей компании.

5.5.3. Заповеди Управляющей компании

Уважай личность каждого человека. Это касается сотрудников, партнёров, жителей, и всех с кем приходится общаться и контактировать Управляющей компании:

- Будь внимателен к чужому мнению, даже если ты считаешь его неверным;
- Будь вежлив, никогда не предъявляй ни кому претензий - помни, никто никому ничего не должен;
- Никогда и ни кому не демонстрирую своего превосходства;
- Будь терпим к критике. Помни, это возможность посмотреть на себя со стороны;
- Будь справедлив, особенно в отношении к подчинённым.
- Не делай замечания сотрудникам в присутствии третьих лиц;
- Делай то, что разумно и верно;
- Каждый сотрудник должен думать. Если ты считаешь, что руководство делает что-то неправильно, а ты знаешь, как это сделать лучше, если считаешь, что в компании что-то должно быть изменено - говори об этом;
- Не стесняйся высказывать свои идеи и соображения;
- Если действия сотрудников не соответствуют твоим понятиям по решению некоторых вопросов, не спорь по мелочам - давай им максимальную свободу действий;
- Не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением случаев, невмешательства в которые, могут повлечь аварийную или иную ситуацию опасную для жизни;
- Имей смелость признавать свои ошибки;

- Во избежание недоразумений старайся отдавать распоряжения в письменном виде;
- Всегда помни о своём внешнем виде. Помни, что ты являешься лицом Управляющей компании;
- Не давай поспешных обещаний, будь ответственен за их исполнение, будь хозяином слова;
- Работай в команде. Мы делаем общее дело.
- Старайся получать удовольствие от работы - труд в удовольствие приносит пользу всем;
- Не бойся своих умных подчиненных, гордись ими - вместе вы сильнее;
- Постоянно повышай свой профессионализм.

6. ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ И ЕЕ РОЛЬ В РАЗВИТИИ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ

Обычно перед руководством любого предприятия стоит проблема выбора нескольких целей и задач, таких как обеспечение прибыльности компании, рост стоимости капитала акционеров, удовлетворение потребностей потребителей и т.п. Нередко выбор одной из целей приводит к тому, что руководство концентрируется на одном каком-то направлении и выполнении обязательств только перед одной заинтересованной в этой деятельности группой. Таким образом, происходит «обесценивание» других заинтересованных групп.

Для решения проблемы выбора Управляющих Компаний можно сначала выделить следующие основные заинтересованные группы и их интересы:

- собственники - качественное управление принадлежащей им недвижимостью, сохранность и повышение стоимости принадлежащей им недвижимости, социальная стабильность;
- потребители (население) - качество жилищно-коммунальных услуг, снижение стоимости, возможность управлять потреблением тепловодоэнергоресурсов;

- руководство управляющей организации - получение прибыли, развитие предприятия, престиж, удовлетворение в работе;

- сотрудники - гарантия занятости, денежное вознаграждение, удовлетворение в работе.

Кроме того, в число основных заинтересованных групп могут входить также органы государственной власти, поставщики, общество, выражающее по отношению к компании ожидания, отличные от ожидания других групп.

Таким образом, одной из главных задач менеджмента Управляющей компании является согласование различных, отчасти противоречивых интересов. Для реализации этой задачи существует несколько подходов, одним из которых является разработка миссии компании, в которой описываются задачи организации, и ее основные характеристики.

Рассмотрим понятие Миссии. Данный термин дословно обозначает «ответственное задание, роль».

Миссия - надежный элемент идеологической базы формирования организации, деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию. Миссия помогает определить, чем в действительности занимается предприятие: какова его сущность масштабы и направления роста, отличия от конкурентов. При этом она фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре, так как миссия (философия) бизнеса чаще всего определяется с учетом интересов клиентов и покупателей, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом.

Миссия - основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение. Формулируется она, прежде всего, с точки зрения повышения социальной роли организации. Характеризует возможность заниматься тем бизнесом, на который фирма ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции или услуг, наличия конкурентных преимуществ. Миссия - это философия, предназначение и смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации, от ей подобных. Это сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация.

Миссия как философия организации, в которой раскрывается ее предназначение, смысл существования, ее отличие от другой организации. Такое определение дается кратко, в виде одной емкой фразы или абзаца, краткое определение миссии должно быть ярким, образным, динамичным и легко воспринимаемым.

Миссия как развернутая характеристика организации, в которой отражаются основные аспекта ее деятельности, выпускаемая продукция или услуги, рынки сбыта, конкурентные преимущества, основные заинтересованные группы людей и

т.п. Развернутая миссия может выступать как многостраничный документ. Правильно сформулированная миссия четко устанавливает, в чем заключается основная задача организации, и определяет необходимость подчинять любую деятельность ее работников решению этой задачи. Роль миссии в деятельности организации заключается в следующем:

- сформировать взгляды высшего руководства на долгосрочные планы организации по дальнейшему ее процветанию;
- снизить риск недальновидного управления и принятия необоснованных решений;
- представить в явном виде, то для чего существует организация, и установить базу для определения и обеспечения непротиворечивости ее целей;
- определить, чем организация отличается от всех других, действующих на том же рынке;
- создать критерии для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых в организации;
- согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (собственников, руководство, персонал, клиентов и др.);
- способствовать созданию корпоративного духа, в том числе расширить для сотрудников смысл и содержание их деятельности;
- использовать краткое определение миссии для рекламы организации;
- использовать развернутое определение миссии как представительный документ для включения:
 - в буклет организации;
 - в ее годовой отчет;
 - в ее внутрифирменные документы и др.

Помочь менеджерам среднего и нижнего звена сформировать задачи и цели своего подразделения и обеспечить сочетание его интересов с интересами организации в целом.

Миссия организации - это не просто определения и формулировки, сделанные руководством. Для того чтобы она отражала собой результат деятельности всего коллектива, в ее разработке должны быть задействованы практически все менеджеры организации.

Разработку миссии Управляющей организации (дирекции единого заказчика) можно разбить на следующие этапы:

1. Проведение совещания на уровне «мозгового треста», где ставятся цели и задачи новой стратегии и определяются основные тезисы, раскрывающие содержание миссии организации. На этом совещании формируется аналитическая группа по разработке миссии организации. Эта группа по результатам совещания готовит первый вариант миссии.
2. Рассылка первого варианта миссии дирекции всем линейным и функциональным руководителям с предложением дать свои замечания по этому варианту (главному инженеру, заместителям директора, руководителям отделов, главному диспетчеру).
3. Сбор предложений, их обработка аналитической группой и разработка второго варианта миссии организации.
4. Проведение работы по разработке миссий основных линейных и функциональных подразделений на базе второго варианта миссии организации.

На этом этапе необходимо жестко реализовать принцип: все основные, структурные подразделения, должны внести свой вклад в разработку миссии дирекции. Руководители подразделений должны четко видеть роль своего подразделения в реализации стратегии компании.

1. Разработка аналитической группой третьего варианта миссии организации, органично переплетающейся с миссиями основных, структурных подразделений дирекции.
2. Обсуждение на уровне руководства варианта миссии дирекции, доработка и утверждение ее последнего варианта.

Миссия Управляющей компании (Дирекции Единого Заказчика), как философия организации, может быть такой:

«МЫ ХОТИМ СТАТЬ ЛУЧШИМИ СРЕДИ КОМПАНИЙ, УПРАВЛЯЮЩИХ ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ, УДОВЛЕТВОРЯТЬ ПОТРЕБНОСТИ ШИРОКОГО КРУГА КЛИЕНТОВ, СОЗДАВАТЬ ДЛЯ НИХ УСЛОВИЯ ПРОЖИВАНИЯ, ОТВЕЧАЮЩИЕ САМЫМ ВЫСОКИМ СТАНДАРТАМ КАЧЕСТВА»

Миссия - как девиз, может выглядеть так:

«МЫ ОБЕСПЕЧИМ КОМФОРТ, УЮТ И БЕЗОПАСНОСТЬ ВАШЕГО ЖИЛИЩА».

Миссия, как развернутая характеристика предприятия, включает в себя все основные аспекты ее деятельности.

Развернутая миссия Управляющей Компании (Дирекции Единого Заказчика) может выглядеть:

1. Основной вид деятельности:

- обеспечение комфортного проживания собственников и нанимателей квартир.
- обеспечение их экологической безопасности.

2. Сегмент функционирования:

- район со сложившейся инфраструктурой проживания.

3. Основные направления деятельности:

В силу своей специфики управляющая компания осуществляет деятельность по обеспечению населения жилищно-коммунальными услугами. Главное рыночное направление, которое необходимо развивать, это расширение рынка предоставления жилищно-коммунальных услуг.

Стратегия предприятия должна быть направлена на усиление своих конкурентных позиций с целью захвата большей доли рынка. Для этого предприятие проводит целенаправленную маркетинговую политику, отраженную в плане по маркетингу.

Основными направлениями плана по маркетингу, является создание максимальных удобств для потребителей услуг:

1. Стратегическая цель:

Стратегической целью предприятия является стремление охватить своими услугами как можно большее количество жилищного и нежилого фонда.

2. Конкурентные преимущества:

Реализация плана маркетинга предприятия обеспечит конкурентные преимущества, такие как:

- снижение издержек, больше чем у конкурентов и, как следствие ценовое преимущество;

- лучшее сервисное обслуживание;
- расширение доли рынка услуг;
- улучшение санитарного состояния дома и придомовой территории.

3. Перспективы:

- Захват рынка
- Расширение набора жилищно-коммунальных услуг, повышение качества их предоставления и снижения себестоимости.

4. Поиск совершенствования технологии:

- применение информационных технологий; -расширение применения средств малой техники.

В настоящее время предприятия обслуживающие жилищный фонд и придомовую территорию работают в основном с применением большой доли ручного труда, и очень малой долей применения средств малой механизации.

5. Стратегические цели:

- создание комплексного, механизированного производства, с минимальными затратами ручного труда и расширением номенклатуры и повышения качества предоставляемых услуг, расширения ассортимента перерабатываемых отходов, повышением качества реализуемого сырья.

6. Повышение квалификации персонала:

Одним из путей достижения конкурентных преимуществ является профессиональный уровень руководящего и обслуживающего персонала, для чего предприятие должно обеспечить:

- изучение передового опыта на аналогичных предприятиях России и за рубежом;
- информацией о технических новинках, касающихся предоставления жилищно-коммунальных услуг, сепарации и переработки отходов.

7. Заинтересованные группы:

Основными заинтересованными группами в работе предприятия являются его учредители, жители обслуживаемой территории, администрация района, в котором оно действует, экологические организации. Выполнение их требований и ожиданий является приоритетной задачей менеджмента фирмы.

8. Новая техника:

Основными направлениями в развитии технологической базы предприятия являются совершенствование существующих технологических процессов, внедрение информационных технологий.

9. Финансирование:

Финансирование своей текущей деятельности Управляющая компания осуществляет за счет внесения жителями платы за управление жилищным фондом, его эксплуатацию, найм, оказание посреднических услуг поставщикам коммунальных услуг, за счет собственных финансовых средств, полученных от клиентов за оказание услуг по вывозу ТБО и КГМ и от производственных предприятий за продажу им вторичного сырья и продуктов их переработки.

Так как муниципальное хозяйство во всем мире убыточно и дотируется из бюджета, то одним из источников финансирования предприятия остаются бюджетные дотации (на капитальный ремонт и содержание объектов внешнего благоустройства, на капитальный ремонт жилищного фонда, на уборку улиц и магистралей, на содержание зеленых объектов).

10. Организационная структура:

С ростом объемов предоставляемых жилищно-коммунальных услуг и расширением объема реализации переработанных отходов, организационная структура предприятия должна претерпевать постоянные изменения, адаптируясь под складывающиеся производственные отношения.

11. Социальная ответственность:

Управляющая компания ставит перед собой задачу: обеспечивая комфортное проживание, оказывая жилищно-коммунальные услуги, решая экологические проблемы (загрязнение окружающей среды бытовыми отходами), не применять экологически вредные процессы в производстве, не загрязнять водоемы и почву вредными стоками.

Таким образом, предоставленная развернутая миссия Управляющей компании содержит основные стратегические цели, которые она ставит перед собой. На основании развернутой миссии можно разработать миссию каждого подразделения предприятия. Эти миссии будут корреспондироваться с основной миссией и будут нацеливаться на каждого работника предприятия. Каждый работник будет подчинен одной цели.

7. ОЦЕНКА РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ УПРАВЛЯЮЩИХ ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ

Риск - это ситуативная характеристика деятельности любого производителя товаров или услуг, отражающая неопределённость ее исхода и возможные неблагоприятные последствия в случае неуспеха. Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта, в том числе связанных с ними затратах и результатах.

Под риском понимается неопределённость, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий. Риск выражается вероятностью получения таких нежелательных результатов, как потеря прибыли и возникновение убытков вследствие неплатежей.

Но в тоже время, чем ниже уровень риска, тем ниже вероятность получить высокую прибыль. Поэтому, с одной стороны, любой производитель старается свести к минимуму степень риска и из нескольких альтернативных решений всегда выбирает то, при котором уровень риска минимален; с другой стороны, необходимо выбирать оптимальное соотношение уровня риска и степени деловой активности, доходности.

Уровень риска увеличиваются, если:

- проблемы возникают внезапно и вопреки ожиданиям;
- поставлены новые задачи, не соответствующие прошлому опыту предприятия - Управляющей Компании;
- руководство не в состоянии принять необходимые и срочные меры, что может привести к финансовому ущербу;
- растет инфляция, переходящая в гиперинфляцию.
- предприятие осваивает новое производство в период кризисного состояния экономики, когда происходит не только падение производства, но и разрыв, и уничтожение хозяйственных связей;
- несовершенство законодательства мешает принятию некоторых оптимальных для конкретной ситуации мер.

Построение стратегического плана является важной и ответственной задачей. Формулируемые стратегия и план её реализации должны быть адекватными внешней и внутренней среде, руководству и коллективу предприятия. План должен опираться на сильные стороны компании и развивать слабые.

Начнем с анализа внешней среды, который проводится с целью:

- познания окружающей среды;
- изменений;
- возможностей;
- факторов риска;
- форс-мажорных обстоятельств.

Окружающая среда является многоплановой и может быть рассмотрена с различных позиций. Каждая из точек зрения представляет свои инструменты, которые могут быть использованы при формировании стратегии и при планировании.

Для того, чтобы определить, каким образом формируется макросреда и структура рынка, необходимо выделить наиболее важные элементы структуры рынка и ответить на вопрос: «как часто следует осуществлять прогноз изменения состояния рынка» - постараемся дать объяснения - зачем это необходимо Управляющей компании и что такое рынок в стратегическом управлении.

Рынок - это совокупность существующих или потенциальных покупателей, каких либо продуктов или услуг. Кого бы мы ни спросили, все знают ответ на вопрос «что?». Что делать? - надо жить лучше, богаче. Но гораздо меньше людей знают ответ на вопрос «как?».

Очень многие факторы оказывают влияние на определение стратегии компании, чтобы стратегия была действительно руководством к действию и отвечала на вопрос «как?».

Как развито дело?

Как удовлетворять своих клиентов?

Как обогнать конкурентов?

Как ответить на изменяющиеся рыночные условия?

Как достичь стратегических и финансовых целей?

Вопрос «как?» в стратегии специфичен для различных компаний и целям их деятельности. Очень многие факторы оказывают влияние на определение стратегии компании. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер не только для каждой отрасли, но и для каждой компании.

Необходимо оценивать всю совокупность внешних и внутренних факторов прежде, чем начать выбор стратегии. Когда технологический прорыв дает возможность легче проникать на рынок, победить сможет только та компания, которая имеет лучшую стратегию. Это, в свою очередь, создает условия для более жесткой конкуренции. Но так как наш мир настолько многообразен, то существует столько конкурентных стратегий, сколько есть конкурентов, причем все силы на рынке настолько взаимосвязаны, что изменение одной из них, вызывает изменение остальных.

Здесь существует немаловажный момент! Прибыльность каждой отрасли определяют всего лишь одна или две силы. В отдельных областях - сила покупателя, в других отраслях эту силу могут определять поставщики, и т.д.

При выборе стратегии необходимо принимать во внимание именно определяющие силы, пытаться занять наиболее выгодную позицию по отношению к покупателям или пользователям услуг.

Не всегда компания может выбрать любую стратегию. Ее действия обычно ограничиваются законом, государственной политикой, социальным регулированием, позицией общества. Давление может оказаться с различных сторон: различными социальными группами, назойливыми статьями, расследованиями, неблагоприятными политическими событиями, заботами общества о своем здоровье, растущими пьянством и наркоманией, а также другими факторами.

Рассмотрим, каким образом формируется макросреда и структура рынка на примере компании, управляющей жилищным фондом.

На текущий момент эксплуатация и обслуживание жилого фонда дотируется исходя из возможностей бюджета и не покрывает затрат израсходованных на эти цели.

Для определения тенденции изменения макроструктуры рынка и выделения более важных элементов, мы можем использовать модель пяти сил в качестве следующего звена между макросредой и непосредственно фирмой, на примере компании управляющей жилищным фондом. Рассмотрим, как изменение одного фактора влияет на изменение других факторов.

В качестве примера для прогнозирования ситуации можно рассмотреть фактор повышенного внимания к проблемам окружающей среды.

1. Сила поставщиков:

1. Поставщики ресурсов являются естественными локальными монополистами на рынке ЖКУ;
2. Стоимость ресурсы постоянно растет;
3. Потребительская активность не снижается.

2. Сила покупателей:

Покупатели в случае установки приборов учета и регулирования поставляемых ресурсов имеют возможность экономии энергетических ресурсы и как следствие имеют возможность влиять на количество потребления;

Потребители, в случаях создания ТСЖ, имеют возможность оказывать влияние на качество и количество потребления энерго - и водоресурсов;

Управляющие компании, представляя интересы потребителей, имеют возможность привлекать инвестиции.

3. Конкурентная борьба:

Объем предоставления жилищных и коммунальных услуг не снижается, спектр расширяется. Применение новых современных информационных, технологических и управленческих технологий позволит повысить конкурентные преимущества.

4. Товары заменители:

В связи с тем, что система отопления, водоснабжения и водоотведения в жилищном фонде в основном централизована, необходимо разрабатывать и применять новые технологии по оборудованию жилищного фонда автономными котельными, а также разрабатывать и внедрять новые перспективные методы эффективного менеджмента.

5. Новые конкуренты:

Принятие различных норм и ограничений в сфере защиты окружающей среды способствует появлению новых барьеров для предприятий, внедряющихся в эту отрасль. Однако фирмы, выполняющие все эти требования, могут ориентироваться на клиентов, которых «экологичность» товаров интересуют больше, чем цена. К тому же технический прогресс не стоит на месте, появляются новые технологии предоставления жилищно-коммунальных услуг и переработки вторичных ресурсов.

Условно, макросреду и структуру, в которой действует компания, можно поделить на четыре сектора:

- *Политический;*
- *Экономический;*
- *Социальный;*
- *Технологический.*

Политические факторы:

- военные действия в зонах национальных конфликтов;
- отсутствие стратегического плана вывода страны из кризиса;
- резкое снижение социального статуса военных;
- снижающая обороноспособность страны;
- оторванность органов власти от существующей действительности;
- низкий законодательный уровень;
- низкое исполнительное производство;
- расхождение федерального и регионального законодательства;
- низкий уровень системы судопроизводства;
- наличие коррупции во властных и силовых структурах;

- непоследовательная политика ресурсоэнергосбережения;
- непоследовательная политика разгосударствливания общественной собственности.

Экономические факторы:

- налоговая политика не стимулирует производство;
- затянувшийся экономический кризис;
- неграмотно проведенная приватизация;
- политики - коммерсанты, лоббируют собственные интересы в Думе в личных целях;
- бесконтрольный допуск иностранных производителей товаров и услуг на внутренний рынок;
- рост товаров в сложно утилизируемой упаковке;
- отсутствие собственной (национальной) упаковочной продукции (для соков, молочных продуктов), утилизация, которой происходит на нашей территории, оплачивается российскими потребителями;
- усиление доли теневого рынка;
- рост инфляции;
- массовый характер уклонения от налоговых выплат;
- снижение прожиточного уровня жизни;
- большое количество всевозможных, неоправданных льгот;
- увеличение доли торговых предприятий;
- малая доля разгосударствливания средних предприятий;
- частая смена курса экономического развития;
- плохая транспортная инфраструктура и отсутствие достаточного количества и качества дорог;

- большие неоправданные капиталовложения на неперспективные программы.

Социальные факторы:

- социальная незащищенность детства и старости;
- низкая оплата труда;
- высокий прожиточный уровень;
- увеличение доли криминализации общества;
- казнокрадство и воровство на всех уровнях;
- снижение уровня собственного достоинства у населения;
- перенаселение больших городов;
- вымирающие деревни;
- появление неформальных криминальных группировок;
- снижающийся образовательный уровень населения;
- увеличение количества и снижение возрастной группы наркомании и алкоголизма;
- увеличение числа безработных;
- миграционные потоки из глубинки и стран «СНГ» в сторону больших городов;
- фактическое ужесточение регистрационного режима;
- бюрократия;
- истощение и труднодоступность природных ресурсов;
- угроза экологической катастрофы во всем мире;

Технологические факторы:

- появление товаров российского производства - дублеров иностранного производства;
- появление новых собственных технологий;
- низкое качество гарантийного обслуживания;
- рост технического прогресса;
- увеличение доли компьютеризации;
- расширение глобальной сети «Интернет»;
- увеличение доли автоматизации процессов;
- увеличение доли малой механизации;
- увеличение количества автотранспортных средств на всех уровнях.

Каков смысл проводимых исследований и зачем вообще задумываться о неясном будущем?

Анализ - исходная точка для разработки стратегии. Его необходимо проводить до того момента, когда перемены становятся неотвратимыми.

Анализ состояния среды необходимо проводить систематически. Управляющая компания, владея информацией, сможет оперативно принять решение, правильно оценить стратегические перспективы, сформулировать цели и задачи, выработать стратегию развития предприятия, направленную на усиление ее позиций.

Без правильного понимания ситуации руководство компании рискует принять стратегический план развития, не соответствующий условиям, не обеспечивающий компании создание конкурентных преимуществ. Очевидно то, что те компании, которые чаще других пытаются прогнозировать ситуацию, имеют большую вероятность того, что они будут держать ситуацию под контролем, в то время как их конкуренты смогут лишь реагировать на неё.

8. SWOT-АНАЛИЗ - КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ БАЛАНС ДИРЕКЦИИ ЕДИНОГО ЗАКАЗЧИКА

Рискованно следовать стратегическому плану, который невозможно полностью реализовать, используя имеющиеся ресурсы и опыт Управляющей компании, или выполнению которого помешают ее слабые стороны. Как правило, руководство должно стоять стратегию компании на том, что лучше всего получается у нее, и избегать стратегии, успех которой в большей степени зависит от сфер деятельности, в которых компания слаба или ее возможности не проверены.

Для того чтобы ответить на вопрос «Что делать?» воспользуемся одним из основных инструментов стратегического менеджмента - SWOT-Анализом (сила, слабость, возможности, угрозы).

SWOT-АНАЛИЗ - позволяет выявить плюсы и минусы состояния компании, показывает насколько надежно положение компании на рынке, помогает понять требуется ли ей модификация действующей стратегии, в чем ее сила и слабость, какие у нее возможности и угрозы.

В чем компания преуспела, какая особенность предоставляет ей дополнительные возможности: опыт, достижения, наличие производственных мощностей, конкурентоспособность товара или услуги, совершенство технологий или менеджмента, ноу-хау, известность торговой марки. В чем слабость, что не удается компании в сравнении с конкурентами, что важное отсутствует.

Сила - это то, в чем компания преуспела, или какая - то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности. Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают фирме преимущества на рынке. *Например:*

- более эффективный менеджмент;
- лучшее обслуживание населения;
- большая узнаваемость.

Сила может также являться результатом создания альянса или совместного предприятия с партнером, имеющим опыт или потенциальные возможности для усиления конкурентоспособности компании.

Слабость - это отсутствие чего-то важного для функционирования компании или то, что ей не удастся (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия. Слабая сторона в зависимости от того, насколько она важна в конкурентной борьбе. Она может сделать компанию - уязвимой.

Когда внутренние силы и слабые стороны компании выявлены, оба списка должны быть тщательно изучены и оценены. Некоторые сильные стороны компании более важны, чем другие, так как они играют более важную роль в деятельности фирмы, в конкурентной борьбе и в формировании ее стратегии. Подобным образом некоторые слабые стороны могут оказаться роковыми для компании, в то время как другие не слишком важны или могут быть легко исправлены.

SWOT-анализ очень похож на стратегический баланс: сильные стороны - это активы компании в конкурентной борьбе, а ее слабые стороны (пассивы) (соотношение 50:50 определено как нежелательное), а также в том, как использовать эти стороны и как склонить стратегический баланс в сторону активов.

С точки зрения формирования стратегии сильные стороны компании важны, поскольку они могут быть использованы как основа для формирования стратегии и конкурентного преимущества. Если сильных сторон не достаточно, для того чтобы сформировать на их основе успешную стратегию, то руководство должно срочно создать базу, на которой эта стратегия могла бы основаться.

В тоже время успешная стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон, которые делают компанию, уязвимой, мешают ее деятельности или не дают ей использовать привлекательные возможности. Принцип здесь простой: организационная стратегия должна полностью учитывать сильные и слабые стороны компании, и ее конкурентные возможности.

Необходимо искать и находить главные достоинства. Одним из профессиональных секретов первоклассного стратегического управления является превращение НОУ-ХАУ в области технологии производства, маркетинга в ключевые достоинства, повышающие конкурентоспособность компании. Главным достоинством компании является что-то, что она делает особенно хорошо в сравнении с конкурентами.

В действительности главными достоинствами компании могут быть:

- высокое производственное мастерство, обеспечивающее предоставление услуги высокого качества;
- ноу-хау в создании и функционирования систем быстрого и четкого выполнения предоставления жилищных услуг;
- возможность обеспечить лучшее обслуживание;

- уникальная возможность размещения рекламы товаров и услуг на обратной стороне бланка-квитанции оплаты за жилищные услуги;
- глубокое понимание нужд и интересов потребителей;
- их изучение и оценка и новых тенденций развития рынка;
- необычайно эффективная сбытовая система, выдающиеся способности работы с клиентом в области применения новых услуг.

Обычно главное достоинство связано с опытом и мастерством в осуществлении определенных видов деятельности или размахом и глубиной технологических возможностей (технические ноу-хау), заключается оно в людях, в сотрудниках компании, а не в статье активов баланса.

Важность главного достоинства для разработки стратегии определяется тем, что оно:

- усиливает способность компании находить определенные рыночные возможности;
- может обеспечить компании конкурентное преимущество на рынке;
- может стать основой стратегии.

Легче получить конкурентное преимущество, когда компания обладает главными достоинствами в сферах, важных для достижения успеха на рынке, а у ее конкурентов, таких достоинств нет и для их достижения необходимы как финансовые затраты, так затраты времени. Главные достоинства, таким образом, являются ценным конкурентным активом, способным стать источником успеха Управляющей компании.

Рыночные возможности во многом определяют стратегию компании управляющую жилищным фондом. В самом деле, руководители не в состоянии выбрать стратегию развития, соответствующую положению Управляющей компании без предварительной оценки всех возможностей отрасли, а также темпов роста и потенциальной прибыльности, которую каждая из них обеспечивает. В зависимости от условий отрасли возможности могут быть как многообещающими, так и бесперспективными, изменяясь от очень привлекательных (их необходимо использовать), до не представляющих для фирмы интереса (в самом конце списка приоритетов компании).

Оценивая возможности отрасли и ранжируя их привлекательность, руководители и главные специалисты должны помнить, что интересы отрасли и интересы компании - это не всегда одно и то же. Не каждая компания имеет достаточно

хорошие позиции, чтобы использовать все существующие в отрасли возможности: одни компании являются более конкурентоспособными, чем другие, а какие-то могут вообще безнадежно выбыть из борьбы или ограничиться более скромной ролью.

Слабые и сильные стороны компании, а также способность конкурировать позволяют ей использовать одни возможности лучше, чем другие. Наиболее выгодными, для фирмы, являются те возможности отрасли, которые обеспечивают максимальный рост прибыли, при которых компания приобретает наибольшие преимущества. И те, которые являются приемлемыми для компании в финансовом отношении.

Возможности отрасли, которые фирма не в состоянии реализовать, являются иллюзией.

Зачастую на благосостояние предприятия управляющего жилищным фондом отрицательно влияют весьма определенные факторы внешней среды. Угрозу могут представлять:

- экономический спад;
- появление более дешевых технологий;
- внедрение конкурентом новой или усовершенствованной структуры и менеджмента;
- развитие информационных технологий;
- выход на рынок, на котором уже имеются фирмы конкурентов с более низкими издержками;
- новые правила, наносящие компании больший ущерб, чем другим;
- уязвимость при повышении тарифов и цен на энергоносители;
- возможность поглощения более крупной фирмой;
- неблагоприятные демографические изменения;
- неблагоприятные климатические колебания;
- неблагоприятное изменение курсов иностранных валют;
- снижение платежеспособности населения;
- политический переворот и т.д.

Возможности и угрозы не только влияют на положение Управляющей компании, но и указывают на необходимость стратегических изменений.

Чтобы соответствовать положению компании, стратегия должна:

1. Быть нацелена на использование перспектив, соответствующих возможностям компании.
2. Обеспечивать защиту от внешних угроз.

Таким образом, SWOT - анализ - это нечто большее, чем упражнение по заполнению четырех табличек. Важной частью SWOT-анализа является оценка сильных и слабых сторон компании. Ее возможностей и угроз, а также выводы о положении компании и необходимости стратегических изменений.

После составления таблицы SWOT-анализа нелишним будет ответить на следующие вопросы о стратегии компании:

Имеет ли она какие-нибудь сильные или главные достоинства, на которых могла бы основываться стратегия?

Делают ли слабые стороны компании, уязвимой в конкурентной борьбе или лишают ли они компанию возможности использовать определенные перспективы отрасли?

Какие возможности отрасли являются наилучшими с точки зрения фирмы?

Каких угроз больше всего должно опасаться руководство, и к каким стратегическим изменениям оно должно обратиться, чтобы обеспечить надежную защиту?

Если руководство Управляющей компании не знает ее сильных и слабых сторон, не представляет себе внешних возможностей и не подозревает об угрозах, то оно не в состоянии разработать стратегию, соответствующую положению фирмы.

Сила и слабость SWOT-Анализа обычно характеризует и дает оценку внутренней среды фирмы, а возможности и угрозы оценивают относительно внешней среды. По результатам SWOT-Анализа: сильные стороны можно использовать как основу для формирования стратегии и конкурентного преимущества. Поэтому SWOT-анализ является необходимым компонентом стратегической оценки этого положения.

Для анализа конкурентных возможностей произведем комплексный анализ взаимодействия отрицательных и положительных факторов внешней среды в сочетании с сильными и слабыми сторонами предприятия.

Построим матрицу «вероятность/воздействие».

SWOT-анализ OPPORTUNITIES - THREATSSE - STRENGTH-WEAKNESS

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	ВОЗМОЖНОСТИ
<ul style="list-style-type: none"> - компетентность в ключевых вопросах; - подходящая технология; - монопольное положение в отрасли; - преимущества в области конкуренции; - наличие поступления финансовых ресурсов из бюджета; - большой опыт руководящего состава; - возможность повышения квалификации; - хорошая репутация у жителей района; - доверие потребителей; - налаженная система обратной связи с населением. 	<ul style="list-style-type: none"> - появление законодательных актов о бездотационной эксплуатации и содержании жилого фонда; - применение ресурсосбережения; - установка приборов учета и регулирования поставляемых тепло энергоресурсов; - привлечение население к самоуправлению; - передача мест общего пользования на ответственное содержание старшим по подъездам и домам; - передача жилищного фонда вневедомственной охране или иным охранным предприятиям; - организация дежурств в подъездах жилых домов; - создание и реализация системы страхования жилищного фонда и ответственности управляющих, эксплуатирующих и подрядных организаций; - создание системы персонифицированных счетов для предоставления адресных субсидий; - увеличение армии собственников жилых помещений; - совершенствование внутрипроизводственного менеджмента Управляющих компаний;

	<ul style="list-style-type: none"> - экономическое стимулирование утилизации отходов; - государственное финансирование программ утилизации; - повышение экологической культуры населения; - расширение спектра предоставляемых жилищных и коммунальных услуг (ЖКУ); - повышение качества предоставляемых услуг; - снижение себестоимости предоставляемых ЖКУ; - рост технического прогресса и появление новых передовых технологий; - применение современных информационных технологий направленных на совершенствование управления финансовыми и информационными потоками; - привлечение инвестиций; - увеличение средств малой механизации; - внедрение приборов учета и регулирования потребления тепловодоэнергоресурсов; - поддержка властей и населения.
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	УГРОЗЫ
<ul style="list-style-type: none"> - недостаточность маркетинговых исследований; - отсутствие средств малой механизации; - отставание в области технологии; 	<ul style="list-style-type: none"> - расхождение федерального и регионального законодательства; - не эффективная политика энергоресурсосбережения;

<ul style="list-style-type: none">- устаревшее оборудование;- несовершенная система оплаты труда;- проблемы перенаселение больших городов;- истощение и труднодоступность природных ресурсов;- неэффективный менеджмент;- неэффективная кадровая политика;- налоговая политика не стимулирует производство.	<ul style="list-style-type: none">- снижение бюджетных дотаций на эксплуатацию жилищного фонда;- не разрешимость вопроса 100% оплаты населением квартплаты;- отсутствие действенного законодательства;- рост инфляции; - транспортные проблемы;- усиление доли теневого бизнеса в экономике;- низкая оплата труда;
---	---

По результатам SWOT-анализа делаем выводы о том, что для повышения конкурентоспособности предприятия необходимо:

- адаптировать собственную стратегию при изменении внешних сил;
- увеличить сегмент рынка;
- усовершенствовать мотивацию труда;
- укрепить юридическую базу;
- расширить маркетинговые исследования;
- выйти на максимальный объем переработки бытовых отходов;
- стать лидерами в регионе;
- установка приборов учета и регулирования поставляемых тепло энергоресурсов;
- проводить организационные мероприятия по созданию товариществ собственников жилья;
- шире привлекать население к самоуправлению, передавать места общего пользования на ответственное содержание старшим по подъездам и домам;

- использовать возможность передачи в охрану жилищного фонда вневедомственной охране или иным охраняемым предприятиям;
- организовать дежурства; в подъездах жилых домов
- реализовать систему страхования жилищного фонда и ответственности управляющих, эксплуатирующих и подрядных организаций;
- начать реализацию создания системы персонифицированных счетов для предоставления адресных субсидий;
- проводить комплекс мероприятий направленных на совершенствование внутрипроизводственного менеджмента Управляющих компаний;
- проводить мероприятия по экономическому стимулированию утилизации отходов;
- изыскивать возможности финансирования программ утилизации бытовых отходов;
- проводить мероприятия по повышению экологической культуры населения;
- расширять спектр, предоставляемых жилищных и коммунальных услуг (ЖКУ);
- повышать качество предоставляемых услуг;
- изыскивать возможности снижения себестоимости, предоставляемых ЖКУ;
- использовать в своей деятельности рост технического прогресса и появление новых и появление новых передовых технологий;
- изыскивать возможности привлечения инвестиций;
- увеличивать количество средств малой механизации;
- шире проводить мероприятия по внедрению приборов учета и регулирования потребления тепловодоэнергоресурсов;
- проводить политику ресурсоэнергосбережения;
- расширять взаимодействие с властными структурами, общественными организациями, средствами массовой информации и населением;
- внедрять современные информационные технологии, используя их как инструмент совершенствования управления финансовыми и информационными процессами;

- совершенствовать собственные технологии;
- внедрить более совершенное оборудование;
- установить оплату труда выше, чем в регионе; -усовершенствовать систему диспетчеризации;
- усовершенствовать возможность быстрого реагирования на возникающие проблемы;

Проведенный SWOT-анализ достаточно четко выявил сильные и слабые стороны предприятия. Он показал, что конкурентные позиции фирмы достаточно сильны. Составленная матрица позволяет наметить стратегию развития фирмы.

Основной стратегией является достижение следующих целей:

- улучшать качество предоставляемых жилищно-коммунальных услуг;
- снижать себестоимость их предоставления;
- шире использовать современные информационные технологии, используя их как инструмент совершенствования управления финансовыми и информационными процессами;
- шире привлекать инвестиции;
- проводить мероприятия по ресурсосбережению;
- активнее привлекать население к участию в процессах управления жилищным фондом;
- применять современные методики эффективного менеджмента;
- стать лидером в своем регионе;
- выйти на максимальный объем переработки отходов. Достичь этих целей можно, реализовав ряд стратегий, которые стали очевидными при составлении SWOT-анализа.

9. МАРКЕТИНГ И ЕГО РОЛЬ В ПОВЫШЕНИИ

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ

Становление маркетинга как основы экономического поведения следует отнести к периоду последующему за «великой депрессией», охватившей Западный мир в 1929 -1933 годах. В это время шел поиск новых средств антикризисного регулирования, как на государственном уровне, так и на уровне отдельных фирм и компаний.

Исследования по разработке стратегии выживания отдельных объектов и их адаптации к изменяющимся условиям внешней среды послужили основой появления и развития теории маркетинга и ее дальнейшей практической реализации. Термин «Маркетинг» в данном контексте можно перевести как «рыночная функция».

Сама концепция претерпела большие изменения в ходе своего развития. В начале маркетинговая деятельность была локализована в сфере реализации уже созданных благ - сбыт, - реклама. Как система взглядов и инструмент практической деятельности маркетинг начал рассматриваться в начале 60 годов прошлого столетия, когда в промышленности развитых стран рынок продавца (спрос выше предложения) сменился на рынок покупателя (спрос ниже предложения).

Именно в этот период до 95% новых товаров, разработанных как товары высокого уровня качества, не находили покупателей. Вот тогда и возник маркетинг как наука, направленная на решение практических проблем предпринимательства.

В 70-ые годы маркетинг широко распространился в промышленности. В 80 годы захватил сферу услуг, а также рыночные сегменты, обслуживание которых коммерческие организации считают невыгодными.

Современный маркетинг представляют собой комплекс мероприятий по анализу рынка, формированию и стимулированию спроса, учету рыночных факторов на всех стадиях производственного процесса, рационализации, продвижению товаров по каналам обращения, рекламной и международной деятельности.

Исходной базой, для исследования рынка, является потребитель, с присущими ему социальными, демографическими, психологическими характеристиками. Эти характеристики определяют его поведение на рынке, а также поиск новых возможностей воздействия на спрос, посредством усовершенствования выпускаемых изделий, анализ закономерностей спроса на новые изделия, информирование потребителей об их свойствах (реклама) и, кроме того, появление

неиспользованных возможностей на традиционных рынках сбыта и поиск новых рынков.

Все стадии движения товара - от производства до конечного потребителя - рассматривается с позиций наиболее эффективного и своевременного удовлетворения спроса с минимальными издержками.

К производству предъявляются два взаимосвязанных требования: максимально возложенная адаптация к изменяющему поведению потребителей и выживаемость в условиях конкуренции и нестабильности российской экономики. Концепция маркетинга, способы реализации рыночных принципов по существу универсальны, то есть являются основой для рациональной организации исследовательского, производственного и сбытового процессов, независимо от отраслевой принадлежности предприятий. Основные принципы маркетинга применимы практически во всех областях коммерческой деятельности (например - банковское дело, страхование, туризм) и некоммерческой практики (здравоохранение, образование, политика и др.), а так же жилищно-коммунальное хозяйство.

Вместе с тем, разработка конкретных маркетинговых мероприятий требует дифференциального подхода, учитывающего специфические особенности той или иной отрасли. Таким образом, ведение в практику предпринимательства концепции маркетинга позволяет решать целый комплекс вопросов:

- установить двусторонние отношения между продавцом и покупателем путем изучения рынка, распределения, продвижения товаров и рекламы;
- определить параметры производства в зависимости от количества и качества характеристик потребителей, покупательной способности потребителя.
- развивать рекламу и другие формы стимулирования сбыта.
- осуществить координацию всей работы по удовлетворению интересов потребителя как главной цели предпринимательства.
- наличие специализированных организаций, способных оказать помощь в осуществлении маркетинговых мероприятий.

В основе понятия - «**маркетинг**», - лежат понятия:

- потребность;
- желание;
- спрос;

- продукт;
- обмен;
- сделка;
- рынок.

В настоящее время имеются самые различные определения маркетинга. С одной стороны, он рассматривается как концепция предпринимательской деятельности в условиях конкуренции, в основу которой положено удовлетворение потребительского спроса. Это выражается, например, следующими определениями:

«**Маркетинг** - это забота об удовлетворении нужд клиента посредством товара и целого ряда факторов, связанных с созданием, поставкой и потреблением товара».

«**Маркетинг**- процесс планирования и управления разработкой товаров и услуг, ценовой политикой, продвижением товаров к покупателям и сбытом»

«**Концепция маркетинга** - получение прибыли путем удовлетворения потребностей покупателей посредством выявления их нужд путем проведения комплекса маркетинговых исследований».

Как видно из этих определений, маркетинг трактуется в них максимально широко и относится, по существу, ко всей деятельности предприятия, начиная с разработки товаров или услуг и кончая их реализацией потребителям, в основу которого положено выявление и удовлетворение спроса потребностей.

С другой стороны, определение маркетинга, характеризует его, как только одну из функций управления предприятием.

В этих и других подобных определениях под маркетингом понимается конкретная деятельность, связанная с изучением рынка товаров и услуг, и осуществлением мероприятий, обеспечивающих их продажу на рынке в условиях конкуренции.

Поскольку товары и услуги, предназначены для продажи, должны удовлетворять потребности покупателей, основным принципом маркетинга является ориентация на потребительский спрос. Распространено мнение, что «маркетинговая стратегия предполагает первоочередную ориентацию не на свой продукт как таковой, а на реальные потребности клиентуру», и проводится в этой связи следующий принцип производства, основанного на общеизвестной концепции маркетинга: производить и продавать товары, которые будут, безусловно, куплены, а не стремиться навязать людям то, что удалось произвести».

С другой стороны, если потребителям ответить на вопрос, какие новые виды товаров и услуг или новое качество существующих услуг они хотели бы получить, большинство не сможет чётко сформулировать ответ, что особенно касается новой, ранее не встречающейся продукции или нового качества товаров или услуг.

В связи с этим предприятия, предполагающие выйти на рынок с новыми видами или новым качеством товаров и услуг, для обеспечения их продажи должны тем или иным образом довести до потенциальных потребителей соответствующую информацию. Следовательно, другим принципом маркетинга является активное влияние на потребительский спрос, или, иначе говоря, формирование потребительского спроса.

Маркетинговые исследования рынка товаров и услуг в общем случае включают:

- определение значений показателей, характеризующих спрос на товары и услуги, производимые предприятием, на выбранный момент времени (например, на конец года);
- сравнение полученных значений показателей спроса со значениями, определенными ранее для предшествующего момента времени (например, на начало года), и определение темпов роста или снижения;
- определение доли предприятия на рынке производимых им услуг по сравнению с конкурентами и ее изменения за выбранный интервал времени (например, за год), то есть сегментацию рынка;
- сравнение цен на продукцию, производимую предприятием, с ценами на аналогичную продукцию конкурентов и определение изменения цен за выбранный интервал времени, т.е. ценовую политику;
- изучение мнений потребителей о деятельности предприятия, о качестве и ценах производимых услуг, об используемых способах их доставки, о возможных новых видах (в новом качестве) товаров и услуг, которые они хотели бы получить или которые предприятия предлагают, и приемлемом уровне цен на них, о деятельности и продукции конкурентов и др.;
- изучение методов деятельности конкурентов по продвижению своих товаров и услуг.

Таким образом, определим более конкретно цели маркетинга:

Максимизация потребления, максимизация степени удовлетворения потребителей, максимизация качества жизни.

Функция маркетинга - это определенный вид деятельности в системе маркетинга, связанный с процессом управления, обменом произведенными предприятием товарами или услугами, с покупателем, оплачивающим последнее по оговоренной цене.

Маркетинг, как одно из направлений управленческой деятельности, непосредственно отвечает за процесс удовлетворения сбыта, организацию обмена производимой продукцией. Следовательно, маркетинг несет прямую ответственность за весь комплекс отношений между коммерческим предприятием и покупателем.

При оценке маркетинговых возможностей главными рыночными объектами выступает спрос, предложение и цена, взаимосвязь которых отражает действие экономического закона спроса и предложения, а именно сбалансировать по объему, структуре и сопряженности во времени.

Менеджер по маркетингу опирается на внутренние факторы организации: производственно-технологические особенности, ресурсный потенциал, характер внутренней атмосферы, уровень развития компонентов менеджмента, прогнозирование, планирование, информационное обеспечение, мотивацию персонала, процессы централизации и децентрализации, интеграции и диверсификации управления, организационные структуры управления и контроля.

Анализ рыночных возможностей организации осуществляется с использованием факторов маркетинговой среды, и, прежде всего микросреды, в которой функционирует организация. Особую значимость имеют стратегии конкурентов, их преимущества, логика, поведение на конкретном рынке (товарном, инвестиционном, финансовом, ресурсном).

Объектом маркетинговых исследований и анализа выступают также объективные экономические тенденции развития: научно -технические, демографические, социальные, политические культурные процессы, состояние которых оказывает активное влияние на рыночную ситуацию.

Важность использования маркетинга в развитии экономики связана с дефицитом природных ресурсов, ухудшением экологических условий, нарастанием мировых и региональных кризисных явлений. Следует отметить, что возрастание фактора человеческих ресурсов в экономических и управленческих процессах усиливает роль социальных и экологических критериев оценки последствий хозяйственной деятельности. В свою очередь, приоритетность социальных критериев увеличивает значимость средств маркетинга в процессе интеграции интересов потребителей, коллективов организаций, регионов и общества в целом.

Финальный шаг в процессе маркетинга - контроль. Успеха добиваются те компании, которые постоянно обучаются. Они собирают информацию от

потребителя на рынке, проверяют и оценивают результаты, вносят поправки, позволяющие улучшать показатели. Компания, которой не удаётся достичь поставленных целей, может убедиться в том, что проблема возникает в четырёх аспектах комплект маркетинга или носит ещё более фундаментальный характер - в сегментировании, нацеливании или позиционировании.

Хороший маркетинг работает на основе принципа управления «лодкой» при постоянном контроле её местонахождения относительно конечной цели.

Основные принципы маркетинга применимы практически во всех областях коммерческой и некоммерческой деятельности. Вместе с тем, разработка конкретных маркетинговых мероприятий требует дифференциального подхода, учитывающего специфические особенности той или иной отрасли.

Таким образом, введение маркетинга в практику управления жилищно-коммунальным хозяйством позволит решить целый комплекс вопросов:

- поможет установить двусторонние отношения между Управляющей компанией и жителями;
- поможет установить двусторонние отношения между поставщиками услуг;
- поможет установить двусторонние отношения между Управляющей компанией и покупателем вторичного сырья путём изучения рынка, распределения, продвижения товара и рекламы.
- позволит развивать рекламу по селекции вторичных отходов поставщиками вторичного сырья;
- позволит осуществлять координацию всей работы по удовлетворению интересов населения (потребителей ЖКУ).

Рассмотрим возможность применения маркетинговых исследований на предприятии управляющим жилищным фондом, на примере существующего ГУП «Дирекции единого заказчика».

Предприятие, управляющее жилищным фондом, имеет самую непосредственную возможность организовать эксплуатацию и содержание жилищного фонда, тем самым, используя при этом разнообразные предоставленные возможности для расширения спектра услуг для следования своей миссии - «обеспечить комфортное проживание».

Сама эксплуатация жилищного фонда, до изменения подхода властей к структуре оплаты жителями эксплуатационных услуг убыточна и дотируется из бюджета.

Однако в дирекции всё же изыскиваются возможности по улучшению качества обслуживания жителей в соответствии с миссией предприятия.

Дирекция отказалась от стандартных книжек по оплате квартирной платы. В составе ДЕЗ создан единый информационно-расчетный центр, выполняющий сегодня функции расчета и начисления платежей за поставленные жилищно-коммунальные услуги, оформления и доставки единого платежного документа. Сотрудником дирекции в каждую квартиру ежемесячно доставляется квитанция по оплате за жильё и коммунальные услуги.

За каждым сотрудником дирекции единого заказчика закреплён один дом, или группа жилых домов. Ежемесячно разнося платёжные квитанции, имея на руках список задолжников по оплате коммунальных услуг, каждый сотрудник имеет возможность провести работу с должниками, принять жалобу или заявление проживающих. Отказ от книжек и переход на новую систему работы по сбору платежей, очень быстро дал результаты. Сбор платежей повысился, что позволило погасить и не образовывать новую задолженность перед поставщиками коммунальных услуг.

К тому же на обратной стороне квитанции можно расположить коммерческую рекламу, которая не только попадёт в каждую квартиру, но и может принести доход предприятию.

Согласно Положению «О персонале», сотрудники не лишаются премии за некачественное выполнение своей работы. Наоборот, по служебной записке своего руководителя, за качественно выполненную работу, в том числе и по сбору квартирной платы, сотрудники получают вознаграждение, которое формируется из различных источников. В том числе и за счёт сумм вознаграждения дирекции от предприятий поставщиков коммунальных услуг, за своевременную и полную оплату.

Раскрепление сотрудников за жилыми домами даёт возможность также совместно с судебным приставом - исполнителем принять меры по исполнению решений суда и погашению задолженности.

В дирекции так же практикуется и широко используется взаимодействие с участковыми милиционерами. Проживающие, которые имеют большую задолженность по оплате за квартиру, очень часто относятся к категории неблагополучных семей. Информирова участкового о таких квартирах, а также, проводя совместный обход этих квартир, дирекция не только снижает задолженность, но и совместно с ОВД проводит профилактическую работу преступлений в районе. А работа, проведенная совместно, даёт синергетический эффект.

Специфика бизнеса по управлению жилищным фондом, эксплуатации его и содержанию, уборке, вывозу и переработке отходов такова, что не терпит остановок, т.е. каждый день в квартирах должны быть: горячая и холодная вода, работать отопление и канализация, должны быть свет и газ, чистота и уют. Все эти работы должны выполняться регулярно, так как перерывы здесь недопустимы.

10. ОРГАНИЗАЦИИ ДОГОВОРНОЙ РАБОТЫ В ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОМ ХОЗЯЙСТВЕ КАК ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

Одной из основных целей реформирования жилищно-коммунального хозяйства является развитие конкурентной среды, предоставление потребителям возможности влиять на объём и качество потребляемых услуг.

Указом Президента РФ от 28 апреля 1997 года [№ 425](#) «О реформе жилищно-коммунального хозяйства в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 27 мая 1997 года) предусматривалось создание управляющих организаций в интересах и с целью защиты прав потребителей.

Фактически созданные ГУП «ДЕЗ» стали самостоятельными хозяйствующими субъектами, выступают в договорных отношениях от своего имени и за свой счет. Предоставляют услуги (ресурсы) и одновременно обязаны защитить права потребителей.

Являясь промежуточным звеном в договорных отношениях между потребителями и производителями ресурсов и услуг ГУП «ДЕЗ» (управляющие организации) обречены, быть банкротами, т.к. по обязательствам населения и бюджета они несут ответственность своим имуществом.

Однако в связи с тем, что через расчетные счета управляющих организаций проходят транзитные платежи значительных сумм, то они лишены права на освобождение от исполнения обязанностей налогоплательщика. Это предусмотрено ст. 145 Налогового Кодекса РФ: «Организации и индивидуальные предприниматели имеют право на освобождение от исполнения обязанностей налогоплательщика, связанных с исчислением и уплатой налога, если за три предшествующих последовательных календарных месяца сумма выручки от реализации товаров (работ, услуг) этих организаций или индивидуальных

предпринимателей без учета налога и налога с продаж не превысила в совокупности один миллион рублей».

Сегодня правовые отношения между потребителем и управляющей организацией регулируются договором найма, либо договором управления общим имуществом в многоквартирном доме, а также договорами на предоставление работ, товаров и услуг (далее ЖКУ).

Однако одной из причин пробуксовки реформы ЖКХ во многом являются изъяны заключаемых договоров. Конфликты возникают из-за нечёткости определения обязанностей, условий финансирования и границ обслуживания. Хотя правовые отношения между управляющей организацией и обслуживающей организацией регулируются договором подряда (договором на техническое обслуживание общего имущества многоквартирного дома), а правовые отношения между управляющей организацией и управляющей организацией регулируются договором купли-продажи ресурсов.

При сложившейся системе договорных отношений данные обстоятельства не способствуют развитию коммерческой деятельности дирекций единого заказчика (управляющих организаций), так как полученная ими прибыль будет взыскана по суду за неплатежи населения и бюджета. Это является одной из причин того, что сфера управления недвижимостью оказалась не выгодной для инвестирования.

Среди условий, вырабатываемых договаривающимися сторонами, различают существенные или основные, обязательные условия. Так, при отсутствии срока исполнения договора он может быть признан не действительным.

Кроме того, на дирекции единого заказчика, как на управляющие организации возложена:

- обязанность по соблюдению нормативов содержания жилищного фонда в полном объеме при частичном финансировании;
- обязанность оплачивать налог на землю за собственников помещений в многоквартирном доме.

Сегодня же нет правовых оснований оплаты за землю собственниками помещений в многоквартирном доме, и по факту собственники отказываются компенсировать управляющей организации данные расходы в связи с тем, что доля в праве на земельный участок в нормативных пределах им не передавалась и, следовательно, налогоплательщиками они не являются.

Дирекции единого заказчика заключают договора с ресурсоснабжающими предприятиями от своего имени, как юридическое лицо и при невыполнении обязательств по оплате ресурсов им перестают предоставлять ресурсы (ХВС, ГВС,

теплоснабжение). Возникают социальные конфликты с населением, добросовестно оплачивающим коммунальные услуги.

Постановление Правительства РФ от 12 февраля 1999 года №167 «Об утверждении Правил пользования системами коммунального водоснабжения и канализации в Российской Федерации» установлено, что основанием для прекращения или ограничения организацией водопроводно-канализационного хозяйства отпуска питьевой воды и (или) приема сточных вод может являться неуплата абонентом полученной питьевой воды и (или) сброшенных сточных вод.

Поставщики ресурсов считают управляющую организация юридическим лицом на уровне промышленного предприятия и на основании этого применяют к ним вышеприведенные Правила (оплата только по приборам учета, отключение жилого дома в целом в случае просрочки платежей, дополнительная оплата за сверхлимитное водопотребление и пр.). А то, что управляющие организации фактически выступают в интересах населения - ими игнорируется.

Дирекции единого заказчика, как управляющие организации, привлекаются к административной ответственности за несоблюдение правил и норм по содержанию жилищного фонда без учета тех обстоятельств, что принятые в управление дома имели неудовлетворительное состояние и требуют проведения капитального ремонта. В настоящее время не предусмотрены адресное финансирование каждого дома в отдельности.

Штрафные санкции за несоблюдение правил и норм по содержанию жилищного фонда взыскиваются из средств управляющей организации, которые в свою очередь предназначены для содержания жилищного фонда. Несоблюдение нормативов по содержанию из-за недофинансирования и применения штрафных санкций приводит дополнительно к еще большему недофинансированию. Возникает замкнутый круг.

Из-за недофинансирования управляющие организации вынуждены производить работы не необходимые для содержания дома, а те которые имеют наибольшие штрафные санкции.

Отсутствует официально утвержденный перечень работ, входящих в техническое обслуживание, а также прейскурант цен на эти работы, что не дает возможность контролировать их выполнение и не реализует возможность проведения перерасчета в случае не предоставления или предоставления ЖКУ ненадлежащего качества. Возмещение средств за домовладельцев, имеющих льготы по оплате ЖКУ, Дирекциям единого заказчика в полном объеме не производится.

Многочисленные иски, поданные в суды общей юрисдикции, рассматриваются в пользу домовладельцев, имеющих льготы, а управляющей организации

арбитражные суды отказываются в компенсации средств, ввиду отсутствия порядка перечислений таких компенсаций в действующем законодательстве.

Льготные категории граждан самостоятельно делают перерасчет и не доплачивают денежные средства дирекции единого заказчика (Управляющей организации). Не дополученные средства не компенсируются и в результате у дирекций единого заказчика образуются новые долги перед поставщиками услуг.

Ранее Постановлением Правительства Российской Федерации от 18 июня 1996 года [№ 707](#) «Об упорядочении системы оплаты жилья и коммунальных услуг» плата за капитальный ремонт жилищного фонда входила в плату за содержание и ремонт мест общего пользования в жилых зданиях.

Постановлением Правительства РФ от 2 августа 1999 года [№ 887](#) «О совершенствовании системы оплаты жилья и коммунальных услуг и мер по социальной защите населения» в структуру платежей граждан (кроме собственников частных домовладений), проживающих в домах, относящихся к жилищному фонду, независимо от формы собственности, плата за капитальный ремонт жилищного фонда включена отдельной строкой.

Однако законодательно не определен порядок принятия решения по установлению данного вида платежа, не определен срок его оплаты, механизм их сбережения, а также размер платежа. В связи с этим накопление финансовых средств на капитальный ремонт не производится. Ставки на капитальный ремонт введены административными методами без экономической обоснованности размера данных платежей, что может быть оспорено в судебном порядке.

Полученные средства не капитализируются, а расходуются для оплаты текущих платежей и на погашение задолженностей. Тем самым пропадает сам смысл накопительных платежей. Бюджетные средства на проведение капитального ремонта в частном жилищном фонде не выделяются, собственные средства не капитализируются, реновация жилья за счет аккумулирования средств не осуществляется. Управление ветхим жилищным фондом становится мало перспективным и непривлекательным. Поэтому сегодня, ни одна из существующих форм управления жилищным фондом при сложившейся системе договорных отношений не эффективна и в перспективе не состоятельна.

Законодательное регулирование должно осуществляться не между участниками правоотношений в ЖКХ, а по отношению к самой системе ЖКХ, как отрасли. Все существующие сегодня организационно-правовые формы управляющих организаций при действующем законодательстве не могут реализовать сохранность жилищного фонда.

Подрядные организации, заключившие договора с дирекцией единого заказчика, либо с иной управляющей организацией, вынуждены оплачивать налог на

добавленную стоимость в размере 20 % от суммы средств, поступаемых от управляющих организаций, независимо от ее формы собственности. В то время как подрядные организации при реализации услуг по обеспечению технического и санитарного состояния в домах жилищно-строительных кооперативов освобождены от налога на добавленную стоимость (до 1.01.2004 г.).

Для улучшения ситуации и повышения качества управления жилищным фондом, необходимо определить предмет договора, его количественные и качественные характеристики. При этом следует помнить, что в более конкретной и детальной формулировке предмета договора заинтересован, прежде всего, заказчик, то есть лицо, в пользу которого должно быть исполнено основное обязательство.

Вне зависимости от того, между какими конкретно заказчиками и исполнителями заключается договор, он должен содержать следующие условия:

Предмет договора:

- это может быть и управление, по которому одна сторона Исполнитель обязуется выполнить по заданию другой стороны - Заказчика определённую работу и сдать её результаты Заказчику, а Заказчик обязуется принять результат работы и оплатить его.

Цена договора:

- цена работы включает компенсацию издержек и вознаграждение за управление. Цена работы по управлению может быть определена путём составления сметы расходов и доходов. В случае, когда работа выполняется в соответствии со сметой, она приобретает силу и становится частью договора. Цена работы может быть приблизительной или твёрдой. При отсутствии других указаний в договоре цена считается твёрдой.

Срок исполнения договора является одним из существенных условий договора, так соблюдение или нарушение срока влечёт важные правовые последствия для сторон. Общее правило заключается в том, что сроки выполнения работ должны определяться правилами выполнения отдельных видов работ, если правилами сроки выполнения работ не установлены, то стороны устанавливают срок по соглашению сторон. Срок может быть определён календарной датой или определён периодом времени.

Если исполнитель не выполнил в установленный срок работу, то заказчик может назначить новый срок, поручить выполнение работы третьим лицам или выполнить

её своими силами и потребовать от исполнителя возмещения расходов или потребовать уменьшение цены за выполненные работы или расторгнуть договор. Потребитель вправе потребовать также полного возмещения убытков, причинённых ему в связи с нарушением сроков начала или окончания выполнения работы.

Исполнитель обязан гарантировать:

- уровень качества, надёжности и экологической безопасности оказываемых услуг и производимых работ. Особенно если исполнитель выполняет работы за счёт своих материалов и оборудования.

Кроме того, в договоре должны быть отражены:

- объём работ или услуг;
- обязательства Заказчика по оплате работ, включая вид расчётов, сроки и форма расчётов;
- экономические санкции, применяемые к каждой стороне в случае нарушения условий договора, а также имущественная ответственность;
- порядок разрешения споров, возникающих в процессе выполнения договора;
- порядок изменения условий договора (условия договора, которые являются существенными для сторон по каждому отдельному договору, в первую очередь технологические и технические);
- юридические адреса и банковские реквизиты.

Это связано, прежде всего, с тем, что предприятия не всегда расположены по месту регистрации, и банки тоже часто меняют.

Кроме того, договорные отношения по управлению недвижимостью и предоставлению жилищно-коммунальных услуг должны включать условия по защите прав потребителей:

- условия, гарантирующие возможность получения потребителем услуги, соответствующей по качеству обязательным требованиям нормативам, стандартам, санитарным правилам и нормам;

- ответственность исполнителей за нарушение порядка и условий предоставления услуг, а также гарантий их качества.

Вопросы защиты прав потребителей, в том числе и жилищно-коммунальных услуг регламентируются Законом РФ «О защите прав потребителей», правилами пользования жилыми помещениями и предоставления коммунальных услуг, действующими в Российской Федерации и другими законами и нормативными актами. Закон РФ «О защите прав потребителей» регулирует отношения, вытекающие из договоров, в том числе в части выполнения работ, по оказанию услуг управления и по обеспечению надлежащей эксплуатации жилого дома, в котором находится жилое помещение, по предоставлению или обеспечению предоставления жителям необходимых коммунальных услуг. А также предусматривает имущественную ответственность за вред причинённый жизни, здоровью или имуществу потребителя вследствие конструктивных, производственных или иных недостатков услуг, при этом право требовать возмещения вреда, причинённого вследствие недостатков, признаётся за любым потерпевшим потребителем, независимо от того, состоял он в договорных отношениях с исполнителем или нет. За исключением если исполнитель докажет, что вред причинён вследствие непреодолимой силы или нарушения потребителем правил пользования или хранения.

Через договора осуществляется контроль качества работ и услуг, выполняемых и оказываемых организациями, своевременно применяются меры к нарушителям обязательств в целях обеспечения высокого качества обслуживания.

В договоре собственник устанавливает объём реализации прав и обязанностей по управлению жилищным фондом. Чем шире права по владению пользованию и распоряжением имуществом, тем легче предприятию осуществлять свою деятельность в условиях полного хозрасчёта.

Для обеспечения выполнения договорных обязательств Управляющая организация:

- непосредственно осуществляет деятельность по обеспечению поставки жилищно-коммунальных услуг потребителям;
- обеспечивает сбор, передачу, накопление и анализ оперативной и достоверной информации о ходе технологических процессов и состоянии основных фондов;
- организует работы по обслуживанию, содержанию и ремонту кондоминиума, обеспечивая при этом необходимую надёжность и экологическую безопасность их функционирования;
- организует работу по ликвидации аварий и повреждений при обслуживании.

В договоре на управление жилищным фондом должны быть отражены следующие взаимные обязательства сторон:

Управляющая организация должна гарантировать уровень качества, надёжности и экологической безопасности обслуживания, объёмы предоставленных услуг, соответствующие объективным возможностям и объёмам финансирования.

Со своей стороны собственник должен гарантировать оплату услуг в соответствии с реально достигнутым качеством обслуживания, контролировать выполнение договорных обязательств и определять размер санкций за нарушение показателей качества. Критерии оценки качества должны быть разработаны собственником, и быть неотъемлемой частью договора. При этом гарантируемые организацией показатели качества не должны быть ниже минимального уровня качества, утверждённого органами государственной власти.

Договоры на управление между собственником и Управляющей организацией должны заключаться исходя из взаимно согласованных объёмов работ, их качества, надёжности и экологической безопасности с учётом состава и состояния кондоминиума и величины средств, направленных на их оплату, а также размера санкций за нарушение договорных обязательств.

В свою очередь, Управляющая организация заключает договора с организациями, осуществляющими жилищно-коммунальное обслуживание потребителей - обслуживание муниципального жилищного фонда и объектов озеленения и благоустройства, водоснабжения и водоотведения, тепло -, энерго -, и газоснабжения. Договоры должны заключаться с каждой самостоятельной подотраслевой организацией, исходя из экономически обоснованного тарифа, обеспечивающего возмещение издержек на оказание тех или иных услуг и производство работ. Кроме того, в тариф по предоставлению коммунальных услуг необходимо включать инвестиционную составляющую, а для нанимателей - плату за найм. Целесообразно для всех собственников и членов их семей, владельцев и арендаторов нежилых помещений ввести также плату за управление.

Стоимость работ по договору или уровень тарифа может меняться при существенных изменениях обстоятельств заключения договора (повышение уровня минимальной заработной платы, изменение стоимости материальных и топливно-энергетических ресурсов, изменение системы налогообложения и т.д.).

В договор по Управлению обязательно должны быть включены следующие условия:

- гарантии качества предоставляемых услуг;

- определение объёма предоставляемых услуг;
- гарантии оплаты услуг;
- контроль по выполнению договорных обязательств;
- санкции за нарушение показателей качества.

10.1. ПРИМЕРНЫЙ ДОГОВОР НА ПЕРЕДАЧУ ПРАВ УПРАВЛЕНИЯ ДОМОХОЗЯЙСТВОМ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ

Собственник жилищного фонда и нежилых помещений (или лицо им уполномоченное) действующий на основании Положения с одной стороны, в лице руководителя _____ и Управляющая организация _____, действующая на основании Устава в лице директора _____ с другой стороны, заключили договор о нижеследующем.

1. ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА:

Предметом настоящего договора является выполнение «Управляющей организацией», имеющей лицензию на право управления, функций управления жилищным и нежилым фондом, придомовой территорией, объектами озеленения и внешнего благоустройства, организации поставки и контроля качества тепловодоэнергоресурсов и водоотведения, организации содержания и ремонта объектов внешнего благоустройства.

Управляющей организации» передаётся право управления жилищным и нежилым фондом в интересах собственника, в пределах, установленных Договором на управление жилищным и нежилым фондом, придомовой территорией, объектами озеленения и внешнего благоустройства в границах передаваемой в управлении территории.

Управляющая организация» принимает на себя обязательства по управлению переданным ей в управление жилищным и нежилым фондом и объектами благоустройства в пределах прав и обязанностей, закреплённых за ней настоящим договором.

Перечень имущественного комплекса с содержанием его технических и экономических характеристик является неотъемлемой частью настоящего договора.

Передача движимого имущества (если таковое имеет место) осуществляется по перечню с указанием его первоначальной стоимости и износа.

Действие настоящего договора распространяется на имущество, переданное в управление «Управляющей организации» с момента подписания этого договора.

2. ЦЕЛЬ ДОГОВОРА:

2.1. Профессиональное управление жилищным фондом и нежилыми помещениями в соответствии с нормами действующего законодательства, решение вопросов, связанных с управлением названным имущественным комплексом и его сохранностью, включающее в себя:

- обеспечение безопасной эксплуатации, содержания и текущего и капитального ремонта жилищного и нежилого фонда и объектов внешнего благоустройства в границах определенным договором управления.
- обеспечение эксплуатации, содержания, текущего и капитального ремонта объектов внешнего благоустройства.
- обеспечение эксплуатации, содержания и ремонта объектов озеленения;
- обеспечение санитарная уборка мест общего пользования жилищного фонда;
- обеспечение санитарной уборки придомовой территории;
- обеспечение вывоза, утилизации, захоронения твердых бытовых отходов и крупногабаритного мусора.
- обеспечение санитарной уборки зелёных объектов внешнего благоустройства.

2.2. Обеспечение предоставления полного комплекса жилищно-коммунальных услуг, таких как:

- водоснабжение и водоотведение;
- теплоснабжение и подогрев горячей воды;
- энергоснабжение;
- телеантенны;
- газоснабжения.

3. ИМУЩЕСТВЕННЫЕ ПРАВА «УПРАВЛЯЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ»:

«Управляющая организация» приобретает имущественные и неимущественные права на находящееся в управлении в соответствии с настоящим договором имущество и выступает самостоятельно в качестве ответчика и истца в суде в соответствии с положениями действующего законодательства Российской Федерации.

3.1. Собственник жилищного фонда (или лицо им уполномоченное) на условиях, определяемых настоящим договором, назначает «Управляющую организацию» единственным уполномоченным по управлению и организации обслуживания соответствующего жилищного и нежилого фонда и объектов внешнего благоустройства, и озеленения, а «Управляющая организация», подписывая настоящий договор, признаёт эти условия.

3.2. На время действия настоящего договора и в целях выполнения функций по управлению «Управляющей организацией» во временное и безвозмездное пользование предоставляются нежилые служебные помещения. Коммунальные и эксплуатационные услуги оплачиваются «Управляющей организацией» на общих основаниях, за счёт собственных средств.

3.3. «Управляющая организация» вправе предоставлять во временное пользование организациям, нанимаемым на работу по содержанию и ремонту жилищного, и нежилого фонда, и его инженерного оборудования, переданные ей нежилые служебные помещения при использовании их этими организациями под хозяйственные цели.

3.4. «Управляющая организация» не отвечает по обязательствам собственника жилищного фонда и её органов.

3.5. Собственник жилищного фонда не отвечает по обязательствам «Управляющей организации».

3.6. «Управляющая организация» отвечает по обязательствам своим собственным имуществом.

4. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ СТОРОН:

4.1. «Управляющая организация» обязана:

4.1.1. Управлять жилищным фондом, переданным ей в управление, обеспечивая при этом комфортные условия проживания и функционирование расположенных в них организаций, согласно утверждённых Нормами и Правилами стандартов.

4.1.2. Осуществлять содержание управляющей организации за счет платежей за управление, включенных в квартирную плату, а также за счёт процентных отчислений по видам деятельности согласно утвержденной Заказчиком смете.

4.1.3. Использовать полученные денежные средства по их прямому назначению с соблюдением положений действующих законодательных и нормативных актов.

4.1.4. Осуществлять оперативный и бухгалтерский учёт результатов хозяйственной деятельности, вести статистическую и прочую отчётность, отчитываться о результатах своей деятельности в порядке и сроки, установленные законодательно для аналогичных предприятий.

4.1.5. Предоставлять собственнику жилищного фонда проекты планов, плановые задания и отчёты в сроки и в объёмах. Вести и хранить в установленном порядке балансовый и аналитический учёт имущества.

4.1.6. Производить своевременные отчисления обязательных платежей и налогов.

4.1.7. Использовать собранные средства строго по целевому назначению, согласно финансовому плану, согласованного с собственником жилищного фонда.

4.1.8. Вести в установленном порядке необходимую документацию на все действия по передаче, ремонту, восстановлению имущества или производству работ и их приёмке.

4.1.9. Выполнять условия договора о передаче в управление объектов «Управляющей организации», обеспечив сохранность рациональное использование, своевременную реконструкцию, восстановление и ремонт переданного в управление имущества.

4.1.10. Не допускать использования жилищного и нежилого фонда и объектов благоустройства в каких-либо целях, могущих привести к любому виду ущерба, или противоречащих каким-либо требованиям постановлений и нормативных актов.

4.1.11. Предоставлять собственнику (или лицу им уполномоченному) полную информацию о взаимоотношениях «Управляющей организации» с клиентами и третьими лицами, а также о любых интересах, существующих на момент заключения договора или возникающих в течение срока его действия, которые могут рассматриваться, как противоречащие интересам собственника.

4.1.12. Содержать систему отчетности, включая записи, журналы, бухгалтерскую документацию в соответствии с установленными нормами.

4.1.13. Предоставлять доступ к данным записям, журналам, бухгалтерской документации, а также ко всем источникам информации, связанным с имуществом, являющимся предметом настоящего Договора.

4.1.14. Руководствоваться в своей деятельности по управлению переданным ей имущественным комплексом положениями и нормами, установленными для районных Дирекций единого заказчика.

4.2. *«Управляющая организация» имеет право:*

4.2.1. Распоряжаться от своего имени, в рамках выделенных ей полномочий, переданных ей в управление имуществом. В случае превышения полномочий «Управляющая компания» отвечает перед собственником и третьими лицами принадлежащей ей на праве собственности имуществом.

4.2.2. Прибегать к любым законным методам, какие сочтёт необходимым, для успешного выполнения задачи управления жилищным и нежилым фондом, переданным ей в управление.

4.2.3. В установленном законодательными и нормативными актами порядке взыскивать с виновных суммы неплатежей и причинённого ущерба, нанесённого неоплатой услуг.

4.2.4. Осуществлять самостоятельный набор специалистов, для исполнения функций по управлению, определёнными настоящим договором.

4.3. *Собственник жилищного фонда (или лицо им уполномоченное) обязан:*

4.3.1. Оказывать «Управляющей организации» всемерную поддержку в процессе выполнения настоящего договора.

4.3.2. Предоставить «Управляющей организации» всю необходимую информацию, имеющую отношение к управлению и эксплуатации жилищного фонда, а также полный инвентарный список имущественного комплекса, принадлежащего собственнику и принятого «Управляющей организацией» в управление.

4.3.3. Осуществлять контроль над деятельностью «Управляющей организации» относительно её деятельности по управлению имущественным комплексом.

4.4. Собственник жилищного фонда имеет право:

4.4.1. В пределах своих полномочий с соблюдением прав и законных интересов «Управляющей организации» проверять её текущую производственно-хозяйственную деятельность по выполнению настоящего договора и использованию целевых финансовых средств.

4.4.2. Применять к «Управляющей организации» штрафные санкции за нарушение условий договора, исходя из условий договора.

4.4.3. Утверждать норматив отчислений финансовых средств на содержание «Управляющей компании» рассчитанный на основании нормативных документов.

5. ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ «УПРАВЛЯЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ»

5.1. Основные задачи:

5.1.1. Обеспечение потребителей коммунальными и прочими жилищными услугами.

5.1.2. Сбор платежей за оказываемые коммунальные и прочие услуги, оформление соответствующих договоров с собственниками, арендаторами, нанимателями и владельцами жилых и нежилых помещений.

5.1.3. Сохранение за собой следующих государственных функций по управлению жилищным фондом:

- подготовка документов ОВД для регистрации и снятия с регистрации граждан.
- паспортный учёт населения;

5.1.4. Оказание собственнику (или лицу им уполномоченному) содействия:

- в проведении мероприятий по гражданской обороне;
- в составлении списков проживающих к проводимым мероприятиям имеющих общегородское значение;
- в доставке повесток населению из военкоматов.

5.7.5. Рассмотрение в установленном порядке предложений, заявлений и жалоб, поступающих от населения, и принятия соответствующих мер.

- 5.1.6. Содействие заключению и оформлению договоров добровольного страхования жилых помещений входящих в договор управления и находящихся в муниципальной собственности;
- 5.1.7. Принятие мер по взысканию задолженности за поставленные жилищные, коммунальные услуги с нанимателей, собственников жилых помещений, членов их семей, арендаторов и собственников нежилых помещений.
- 5.1.8. Контроль над содержанием жилищного и нежилого фонда входящего в договор управления, обеспечение регулярных проверок качества и объёма предоставленных услуг и выполненных работ.
- 5.1.9. Обеспечение круглосуточного дежурства объединённой диспетчерской службы (ОДС), в случае подключения жилого дома к ОДС.
- 5.1.10. Информирование населения обо всех видах услуг и документов, предоставляемых им как бесплатно, так и за дополнительную плату, а также о режиме работы «Управляющей организации».
- 5.1.11. Ведение лицевых счетов нанимателей и карточек учёта владельцев, собственников, арендаторов жилых и нежилых помещений, заключение с ними договоров, предусмотренных действующими нормативными актами.
- 5.1.12. Обработка бухгалтерской и прочей документации относящейся к деятельности по управлению.
- 5.1.13. Обеспечение учёта договоров найма, аренды, соглашений о совладении, прочих хозяйственных договоров, в т.ч. на поставку коммунальных и прочих услуг.
- 5.1.14. Хранение документов, подтверждающих право пользования помещением или право собственности (владения).
- 5.1.15. Ведение расчётов с нанимателями, арендаторами, собственниками жилых и нежилых помещений за оказываемые услуги.
- 5.1.16. Выдача проживающим расчётных и иных документов, которые должны выдаваться физическим и юридическим лицам при управлении жилищным фондом.
- 5.1.17. Проведение технических осмотров жилых зданий.
- 5.1.18. Обеспечение составления перечня требуемых работ по ремонту и обслуживанию строения, его инженерного оборудования и устройств, в т.ч. дефектных ведомостей.

5.1.19. Планирование и организация работ технического обслуживания, текущего и капитального ремонта жилищного фонда, инженерного оборудования, объектов внешнего благоустройства с привлечением подрядчиков на конкурсной основе.

5.1.20. Организация санитарного содержания зданий и придомовой территории, с привлечением подрядчиков на конкурсной основе.

5.1.21. Контроль и оценка содержания домовладения.

5.1.22. Расчёт и внесение соответствующих платежей и налогов, в т. ч. платы за землю.

5.1.23. Обеспечение поставки пользователям ЖКУ.

5.1.24. Обеспечение аварийно-диспетчерского обслуживания.

5.1.25. Организация подготовки домов к сезонной эксплуатации.

5.2. *Осуществление функций заказчика на выполнение работ по:*

5.2.1. Планово-предупредительному, непредвиденному и капитальному выборочному ремонту жилищного фонда согласно плану в пределах выделенных и имеющихся финансовых средств;

5.2.2. Содержанию, техническому обслуживанию и текущему ремонту жилищного фонда и придомовой территории;

5.2.3. Капитальному и текущему ремонту внутри дворовых асфальтовых покрытий, согласно прилагаемому перечню в пределах выделенного и имеющегося финансирования;

5.2.4. Уборке дорог, находящихся в ведении собственника внутриквартальных и внутри домовых асфальтовых покрытий, если таковые имеются;

5.2.5. Ремонту и содержанию объектов благоустройства и озеленения, находящихся в ведении собственника, согласно прилагаемому перечню, в пределах выделенного финансирования, если таковые имеются.

6. ПОРЯДОК РАСЧЁТОВ:

6.1. Оплата работы «Управляющей организации» за выполнение ею функций по управлению жилищным и нежилым фондом и организациям работ по содержанию

и ремонту объектов внешнего благоустройства обеспечивается за счет платежей за управление, включенных в квартирную плату, а также за счёт процентных отчислений по видам деятельности согласно утвержденной собственником смете.

6.2. Услуги «Управляющей организации», оказываемые собственнику, не предусмотренные настоящим договором, должны выполняться за дополнительную плату, устанавливаемую по взаимной договорённости сторон.

7. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

7.1. «Управляющая организация» за ненадлежащее исполнение условий настоящего договора отвечает в порядке, предусмотренном действующим законодательством и нормативными актами, кроме того, несёт ответственность при:

7.1.1. В случае использования предоставленных согласно [п. 3.3.](#) договора помещений не по назначению собственник взыскивает с «Управляющей организации» штраф в размере 10% базовой ставки арендной платы, действующей на момент обнаружения нарушений, а также вправе расторгнуть договор в целом, либо уменьшить площадь, предоставленную «Управляющей организации».

7.1.2. За нарушение сроков сдачи отчётной документации собственник имеет право взыскать штраф с Управляющей организации в размере 5-тикратного размера заработной платы за каждое нарушение.

7.1.3. «Управляющая организация» не несёт ответственности в ситуации оправданного хозяйственного риска и форс-мажора.

7.1.4. «Управляющая организация» не несёт ответственности перед собственником за все виды ущерба или убытков, не являющихся следствием неправильных действий самой «Управляющей организации», или неправильных действий её работников.

8. СРОК ПРЕКРАЩЕНИЯ ДЕЙСТВИЯ ДОГОВОРА

8.1. Договор заключается на 2 (два) года, с «___» _____ 200 г. по «___» _____ 200 г.

8.2. Собственник может в любой момент действия настоящего договора, или продлённого договора, но не раньше 60 дней с момента письменного уведомления «Управляющей организации», расторгнуть настоящий договор в случае

систематического нарушения «Управляющей организацией» (свыше трёх раз) своих договорных обязательств, а также в случае угрозы нанесения материального ущерба имуществу. При этом, «Управляющая организация» освобождает служебные помещения, предоставленные ей в соответствии с п. 3.3. настоящего договора, со дня его расторжения. Факты нарушения «Управляющей организацией» своих договорных обязательств и факты угрозы причинения материального ущерба имуществу устанавливаются собственником (или лицом им уполномоченным) и оформляются письменно.

8.3. Договор подлежит пересмотру каждые два года.

8.4. В случае изменения формы собственности «Управляющей организации» договор подлежит пересмотру.

8.5. При изменении законодательных и нормативных актов, договор подлежит приведению в соответствие, с этими изменениями, в месячный срок.

8.6. После получения «Управляющей организацией» уведомления о прекращении действия договора, объясняющего его причины и определяющего срок его вступления в силу, «Управляющая организация» должна:

8.6.1. Прекратить работу по договору в назначенный день и в том объёме, который указан в уведомлении.

8.6.2. Прекратить расходование средств и исполнение обязанностей, предусмотренных договором, по отношению к жилищному фонду и объектам внешнего благоустройства, за исключением тех расходов и обязанностей, которые необходимы для продолжения тех видов работ, которые собственник специально санкционирует.

8.6.3. Уведомить о прекращении своей деятельности организации, с которой оформлены договоры.

8.6.4. Не размещать более заказы на поставку материалов или оборудования, предоставление услуг, за исключением особых указаний собственника на этот счёт.

8.6.5. С разрешения собственника (либо лица им уполномоченным) произвести расчёты по всем отложенным обязательствам и всем претензиям, вытекающим в связи с прекращением действия договоров, расходы по которым или возмещение которых полностью или частично пришлось бы нести товариществу, в соответствии с положениями настоящего договора.

8.6.6. Передать собственнику, или новой управляющей организации, по указанию собственника все отчёты и документы, относящиеся к финансово-хозяйственной деятельности по данному договору.

8.6.7. Предпринять необходимые меры (в т.ч., которые укажет собственник) по защите и сохранности жилищного фонда и объектов внешнего благоустройства, находящихся в управлении «Управляющей организации».

8.6.8. «Управляющая организация» обязана незамедлительно приступить к выполнению указанных выше обязанностей, несмотря ни на какие задержки по определению или согласованию объёма претензий в соответствии с настоящим соглашением.

8.6.9. После истечения срока действия настоящего договора или в связи с его досрочным прекращением, «Управляющая организация» обязана в десятидневный срок передать жилищный фонд, объекты внешнего благоустройства и оборудование, использовавшееся, приобретённое или связанное с управлением и эксплуатацией имущественного комплекса органу, указанного собственником.

8.6.10. Собственник назначает комиссию, к которой переходят полномочия по передаче полномочий по управлению жилищным фондом «Управляющей организации». Комиссия составляет передаточный баланс и представляет его собственнику.

8.6.11. «Управляющая организация» должна дать указание своим сотрудникам, обслуживающим жилищный фонд и прочие объекты, следовать инструкциям этой комиссии.

8.6.12. После подписания уведомления о прекращении действия договора, передача имущества должна начаться незамедлительно.

8.6.13. Собственник, при исполнении «Управляющей организацией» требований о расторжении договора, должна предпринять необходимые меры для обеспечения сохранности жилищного фонда.

8.6.14. После прекращения действия настоящего договора «Управляющая организация» должна передать собственнику или лицу (лицам), им назначенному, копии всех статистических, балансовых и технических документов и отчётов по жилищному фонду о объектах внешнего благоустройства, а также все средства, находившиеся в ведении «Управляющей организации» и принадлежащие собственнику или полученные «Управляющей организацией» в соответствии с условиями настоящего договора, а также передать собственнику все договоры на оказание услуг, а также имущество, связанное или использовавшееся при управлении и эксплуатации жилищного фонда и прочих объектов благоустройства, за исключением любого личного имущества, оплаченного и находящегося в собственности «Управляющей организации». «Управляющая организация» должна, за свой счёт, убрать все обозначения, которые могли бы указывать на то, что жилищный фонд и объекты внешнего благоустройства находятся в ведении данной

«Управляющей организации», и возместить любой ущерб, связанный с проведением данного действия.

8.6.15. Договор, может быть, расторгнут также по соглашению сторон или по инициативе «Управляющей организации» при неисполнении или ненадлежащем исполнении собственником обязательств, предусмотренных в нём, но не раньше истечения 60 дней с момента письменного уведомления им собственника. При этом «Управляющая организация» освобождает служебные помещения, предоставленные ей в соответствии с п. 3.3. настоящего договора, со дня его расторжения.

9. ОСОБЫЕ УСЛОВИЯ

9.1. Настоящий договор определяет полный объём договорённости между сторонами и подразумевает, что не существует более никаких других договоров или договорённостей, письменных или устных, действующих между сторонами относительно данного жилищного фонда и объектов внешнего благоустройства, вопросов их управления и эксплуатации.

9.2. Никакие изменения данного договора не будут иметь силы, если они не скреплены подписями сторон по договору.

9.3. В случае, если какая-либо часть или части настоящего договора будут признаны недействительными, незаконными или неприемлемыми к исполнению, это решение не должно отражаться на оценке обоснованности, законности и выполнимости других его частей и положений.

9.4. Споры, возникающие между и «Управляющей организацией» в процессе реализации настоящего договора, решаются по согласованию сторон. Для разрешения возникших споров может привлекаться третья сторона.

9.5. При не достижении соглашения спор передаётся на рассмотрение суда (арбитражного суда) в порядке, предусмотренном действующим законодательством Российской Федерации.

9.6. Все претензии по выполнению условий настоящего договора должны предъявляться сторонами в письменной форме.

9.7. Правоотношения, возникающие при подписании настоящего договора, регулируются гражданским законодательством Российской Федерации.

9.8. Права и обязанности по данному договору не могут передаваться третьим лицам.

9.9. Условия настоящего договора могут быть пересмотрены по письменному соглашению сторон.

9.10. При изменении законодательства или принятия соответствующих решений участниками договора, договор подлежит приведению в соответствие в месячный срок.

9.11. Внесение изменений осуществляется отдельными дополнениями, являющимися неотъемлемой частью настоящего договора, в виде приложений к настоящему договору.

10. ЮРИДИЧЕСКИЕ АДРЕСА И РЕКВИЗИТЫ СТОРОН

10.1. *Примерный договор на передачу прав управления домохозяйством Управляющей компании*

Заказчик

Исполнитель

ПРИЛОЖЕНИЕ К ДОГОВОРУ

10.2. Техническая характеристика объекта передаваемого в управление специализируемой организации имеющей лицензию

Параметры собственности принадлежащей товариществу	Единица измерения	Кол-во
Количество помещений	Помещений /кв.м.	
Жилых	Помещений /кв.м.	
Нежилых	Помещений /кв.м.	
Жилая общепользная площадь	кв. м.	

<p><i>Служебная площадь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - жилая; - нежилая. 		
<p><i>Уборочная площадь прилегающей территории:</i></p> <p>Из них:</p> <ul style="list-style-type: none"> - асфальт; - грунт; - газон; 	<p>кв. м.</p>	
<p>Уборочная площадь л./клеток</p>	<p>кв. м.</p>	
<p><i>Количество жилых квартир находящихся:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - в собственности домовладельцев; - в муниципальной собственности, переданных в: <ul style="list-style-type: none"> - социальный найм; - коммерческий найм; - сданных в аренду. 	<p>Квартир /кв.м.</p>	
<p>Численность проживающих всего.</p> <p>Из них:</p> <ul style="list-style-type: none"> - собственников жилых помещений; - членов их семей; - собственников нежилых помещений 		

<ul style="list-style-type: none"> - нанимателей; - их семей; - арендаторов жилых помещений; - арендаторов нежилых помещений; - имеющих не единственное жилье. 		
Количество подъездов		
Количество ЦТП		
Количество лифтов		
Площадь подвала		
Площадь чердака		
<p>Стоимость 1 кв.м. эксплуатируемой площади на техническую эксплуатацию и технический ремонт:</p> <ul style="list-style-type: none"> - план; - факт. 	Рублей в месяц	
Стоимость 1 кв. м. убираемой площади	Рублей в месяц	

11. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОВ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ УПРАВЛЯЮЩИМ ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ

11.1. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ КАК ПЕРЕДОВОГО МЕТОДА МЕНЕДЖМЕНТА («ГАРЦБУРСКАЯ МОДЕЛЬ»)

«Гарцбургская» модель - как передовой метод менеджмента, была введена в 60 - 70 годы на почти всех без исключения крупных немецких предприятиях и послужила примером современной, обоснованной концепции для более поздних моделей управления в немецкоязычных, а также в англо-говорящих странах.

Центральные положения «Гарцбургской» модели:

1. Каждому сотруднику отводится собственный круг задач и компетенции (диапазон делегирования). В рамках этого диапазона сотрудник самостоятельно действует и принимает решения.
2. В наши дни в учении об экономике предприятия, как правило, под передачей круга задач (диапазон делегирования), в рамках которого сотрудник должен самостоятельно действовать, понимают передачу на низшие ступени иерархии. «Гарцбургская» модель придерживается противоположного посыла, создавая «Организацию снизу вверх». Она принципиально является делом всего руководящего состава предприятия, а не одного единственного директора.
3. Одним и тем же делом занимается, по возможности, только тот сотрудник, который располагает или должен располагать требуемой компетенцией. Он не может ни ходатайствовать о передаче выполнения задачи «наверх», ни передать выполнение своему сотруднику или коллеге. Сотрудники, которые имеют отношение к принятию решения, приобщаются к процессу работы, который предшествует принятию решения. А также к процессу, который следует после принятия решения. Они также приобретают ответственность за консультирование.

4. Коллективы, сотрудники которых несут ответственность за действия, организуются в форме рабочих групп для решения тех задач, которые сотрудник не в состоянии, либо не имеет права решать один. Они подчиняются тем руководящим работникам, которые берут на себя задачи по руководству все командой. Для руководства предприятием - как командой, действует в качестве исключения принципа общей ответственности.

5. Сотрудники с дополнительными управленческими задачами (руководители) не имеют в подчиненных им подразделениях никакого преимущественного круга полномочий и никакого выбора при решении вопросов (никакого взятия ответственности обратно, никакого права на неправомерное вмешательство, за исключением чрезвычайных случаев). Они освобождены от обязанности, лично назначать подчиняющихся им сотрудников (не несут ответственности за чужие ошибки) Их обязанностью является ответственность за руководство в рамках действующих основных направлений развития предприятия.

Отдельными задачами по управлению непосредственно подчиняющимися сотрудниками является подбор и расстановка кадров, работа с информацией, координация, организация рабочих процессов, постановка целей, контроль достижения целей и поощрение сотрудников. За ошибки своего подчиненного начальник несет ответственность только в том случае, если он не выполнил свои обязанности руководителя должным образом. Начальник не несет ответственности за ошибки подчиненных своих сотрудников.

Действия сотрудников на нижестоящих уровнях, должны быть постоянно направлены на самосовершенствование. Руководящие работники выступают уже не только в качестве «начальника». В трудовом законодательстве утверждено право на управление и отдачу распоряжений непосредственно подчиненным сотрудникам, что соответствует принципу ответственности за руководство.

Общение в рамках рабочего процесса включает в себя взаимное информирование, консультирование, координацию и согласование целей. Выполнение взаимных обязательств по информированию является основой коллегиального стиля управления.

К формам обсуждения сотрудниками рабочих вопросов относится обсуждение, при котором начальник осуществляет нейтральное руководство дискуссией, а также «классический» разговор между коллегами за круглым столом (коллегиальное обсуждение).

Сюда можно добавить отдельные обсуждения, которые следуют из ответственности за руководство (подбор и расстановка кадров, информация, организация, согласование целей, контроль, поощрение сотрудников). А также из ответственности сотрудников за консультирование (решения, принятие которых

относится к кругу задач начальника, но которые существенным образом влияют на круг задач по принципу «имеющий отношение - участвующий»).

6. Идет сознательный отказ от предложений относительно формы организации на предприятии на предприятии. Правила же управления сотрудниками, распространяются на различные формы организационной структуры: линейную, матричную, групповую функцию. Также и новые формы, например, ориентация на процесс, нуждаются в разъяснении целей, задач, компетенций, связанной с ними ответственностью, а также степенью взаимодействия сотрудников, имеющих к этому отношение.

Основные принципы «Гарцбургской» модели, в особенности принцип делегирования ответственности и компетенции, сегодня опять присутствует во всех распространённых концепциях менеджмента.

Организация - это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения целей.

Имеется два основных аспекта организационного процесса. Одним из них является деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям. Это то, что многие ошибочно принимают за весь организационный процесс. Здесь наше внимание сосредоточено на более фундаментальном, хотя часто менее осязаемом аспекте устройства организации - взаимосоставляющих полномочий, которые связывают высшее производство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации задач.

Управлять людьми - значит, побуждать их к определенному поведению. Везде, где люди должны жить и работать совместно, возникает расслоение людей, одна часть управляет другой частью. Несмотря на различные формы общения (семья - производство - армия и т.п.), проблемы управления одинаковы, но формы руководящей работы с людьми различны, как и достигаемые результаты. На форму и методы управления людьми влияют многие личностные факторы, в т.ч. воспитание, образование, квалификация, идеалы, цель и др.

Условно, все возможные формы взаимоотношения между работодателем и рабочими можно разделить на две группы по стилю руководства:

- стиль делегирования полномочий и ответственности;

- авторитарный стиль - доставшийся в наследство от абсолютистской формы государственности, подразумевает, а точнее основан на том, что руководитель (работодатель) имеет больший опыт, знания и умения, чем его подчиненные. Руководитель «изнутри» определяет поведение своих подчиненных. Такой стиль в

сегодняшнем мире допустим, и имеет место в небольших коллективах с ограниченным спектром технологических операций.

Основная отличительная черта авторитарного руководства - это вмешательство в работу подчиненных.

Такой стиль руководства имеет право на существование и сегодня, но при условии, что руководитель знает и умеет больше подчиненного. Но при таком стиле не реален рост квалификации подчиненных, а если такое произошло, то в коллективе, как правило, возникает конфликт. Более того, при авторитарном стиле руководства, смена руководителя, как правило, приводит к дезорганизации коллектива. Как ни парадоксально, но к авторитарному стилю руководства тяготеют руководители, которые постепенно, шаг за шагом, поднимались по служебной лестнице.

Стиль «делегирования ответственности» или форма управления «снаружи» появился при укрупнении предприятий, резком расширении технологических процессов вследствие научно-технического процесса, изменения форм собственности и управления. То есть руководитель не должен знать и уметь больше или столько же, сколько каждый из подчиненных, передав каждому из них часть своих функций и компетенции.

Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения уровнями полномочий, является делегирование и связанных с ним полномочий и ответственности.

Делегирование как термин, используемый в теории управления, означает передачу полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Роль делегирования, обозначена в самом его определении. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения цели всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Это, конечно, во многих случаях просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены.

Ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. Под обязательством мы понимаем то, что от индивида ожидается выполнение конкретных производственных или управленческих требований, когда он занимает определенную должность в организации. Фактически индивид заключает контракт с организацией на выполнение задач данной должности в обмен на получение определенного вознаграждения. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задач перед тем, кто передает ему эти полномочия.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы предприятия и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение

определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент, Это отражено в старой военной поговорке: «Честь отдается мундиру, а не человеку». Когда индивид меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой.

Пределы полномочий. Согласно нашему определению, полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы предприятия и командовать людьми. Внутри организации эти пределы обычно определяется политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передаются подчиненному устно. Лица выходящие за эти рамки, превышают свои полномочия.

Делегирование ответственности является основным ядром корпоративного стиля руководства и характеризуется следующими основными правилами:

- сотрудник получает чётко определённую область или круг задач с соответствующими компетенциями, внутри которого он обязан действовать и принимать решения самостоятельно, но при этом он несет полную ответственность за то, что делает сам или даёт делать другим;
- руководитель принципиально не имеет право вмешиваться в область деятельности подчиненных и принимать в них решения, кроме форс-мажорных исключительных случаев, но при этом он ограничивается управлением подчиненной ему области, такой как:
- правильная расстановка сил и средств, соответствующих уровню задач, целевая установка по срокам и объёмам решаемых задач, координация работ подчиненных и т.д.

Безусловно, делегирование ответственности связано с так называемой разгрузкой руководителя, но это не самоцель, а принцип управления, при котором начальник руководит только тем сотрудником, который находится на нижестоящей ступени. Дав большую свободу подчиненному путем делегирования ответственности, начальник получает большую свободу в выполнении задач своего уровня (диапазона).

В современных условиях руководитель не является собственником предприятия, но несет ответственность за эффективную деятельность подчиненного коллектива. А оценка деятельности руководителя владельцами (акционерами, или другими собственниками) напрямую зависит от умения руководить.

Среди множества правил поведения руководителей можно выделить три основных:

1. Правильно оценить стоящие задачи (сложность, трудовые и материальные затраты и ресурсы, конечный результат и сроки) и распределить ее между подчиненными службами, наделив их необходимой компетенцией. При этом очень важно, чтобы подчиненные знали о стимулах.
2. Ни в коем случае не вмешиваться в деятельность подчиненных служб, но быть открытым для обсуждения возникающих проблем, быть готовым оказать информационную, консультационную и прочую помощь, но, не превращаться в «няньку».
3. Передача компетенции и задачи на более низкие уровни не освобождает руководителя от ответственности за общий результат работы, поэтому руководитель должен обеспечить надлежащий контроль исполнения подчиненными порученных задач по срокам, качеству и полноте.

Полномочия и власть часто путают друг с другом. Полномочия определяются как делегированное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации. В отличие от этого власть представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию.

Полномочия другими словами, определяют, что лицо, занимающее какую то должность, имеет право делать. Власть определяет, что она действительно может делать. Способы использования власти могут оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на организацию.

Однако не все руководители готовы делегировать полномочия. Можно назвать пять причин нежелания руководителей делегировать полномочия: - «я это сделаю лучше» - некоторые руководители считают, что поскольку они лучше чем подчиненные сделают эту работу, то должны выполнять ее сами.

Во-первых, трата времени на задание, которое мог бы выполнить подчиненный, означает то, что руководитель не сможет также хорошо выполнить и другие обязанности.

Во-вторых, если руководитель не будет разрешать своим подчиненным выполнять новые задания, то они не будут повышать свою квалификацию.

Общие выгоды могут быть больше, если руководители сконцентрируют свои усилия на планировании и контроле, и осознанно позволит подчиненному выполнять менее важные обязанности с несколько меньшим качеством.

Среди многочисленных причин, препятствующих переходу на систему с делегированием ответственности, наиболее труднопреодолимыми являются:

- готовность высшего руководства внедрить новую систему, т.к. очень трудно отказаться от авторитаризма;
- отсутствие способности руководить: некоторые руководители так погружаются в повседневную работу, что пренебрегают более общей картиной деятельности. Будучи не в состоянии охватить долгосрочную перспективу в череде работ, они не могут полностью осознать значение распределения работы между подчиненными.
- готовность руководства преодолеть скептическое отношение части сотрудников к самостоятельному мышлению и действиям т.к. позиция типа «хозяин - барин, ему видней», «моя хата с краю» присуща людям определенного склада. Таким образом, переход на новую систему управления должен пронизывать системой делегирования ответственности всю вертикаль управления предприятием, но не ограничиваться отдельными уровнями.
- отсутствие доверия к подчиненным - если руководители действуют так, как будто не доверяют подчиненным, то подчиненные на самом деле будут работать соответствующим образом. Они потеряют инициативность и почувствуют необходимость часто спрашивать у руководителя, правильно ли они выполняют работу.
- боязнь риска - поскольку руководители отвечают за работу подчиненного, они могут испытывать опасения, что делегирование задания может породить проблемы, за которые им придется отвечать.
- отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности.

Ни возрастной состав, - как руководителей, так и сотрудников, ни профессиональный опыт или стаж не являются основными причинами, препятствующими внедрению системы управления с делегированием ответственности.

Параллельно делегированию полномочий руководство должно создать эффективные механизмы контроля для получения информации о результатах работы подчиненных. Обратная связь для получения информации от этих механизмов контроля помогает направлять подчиненного на достижение целей. Она также даёт руководителю гарантию того, что проблема будет выявлена прежде, чем разовьётся в катастрофу. Если механизмы контроля неэффективны, у руководства будут основательные причины для беспокойства относительно делегирования дополнительных полномочий подчиненным.

Делегирование ответственности предполагает чётко расписанные процедуры контроля над исполнением: «всё, что делегируется, должно контролироваться». При осуществлении контроля над подчиненными при делегированной ответственности проверяется полнота и правильность выполнения поставленных задач, и использование полномочий в делегированном диапазоне. Руководитель ни в коем случае не должен вмешиваться в производственные процессы, как это практикуется при авторитарном руководстве.

Как не все руководители желают делегировать полномочия, так и не все подчиненные желают нести за это ответственность. Можно назвать шесть причин ухода от ответственности и блокирования процесса делегирования подчиненным:

- подчиненный считает удобнее спросить начальника, что делать, чем самому решить проблему;
- подчиненный боится критики за совершенные ошибки, поскольку большая ответственность увеличивает возможность ошибки, подчиненный уклоняется от неё;
- у подчиненного отсутствует информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания;
- у подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так на самом деле;
- у подчиненного отсутствует уверенность в себе;
- подчиненному, не предлагается каких либо стимулов дополнительной ответственности.

Помимо общепринятых правил поведения в обществе и коллективе сотрудник (работник), мечтающий о профессиональном или служебном росте, с соответствующими материальными стимулами, должен придерживаться следующих основных правил:

1. Получив круг задач и соответствующие компетенции, сотрудник должен действовать и принимать решения самостоятельно. При этом он должен осознавать свою полную ответственность за то, что он делает или даёт делать другим.

2. Не докучая вышестоящему руководителю постоянной информацией о том, что происходит в сфере его деятельности, сотрудник должен доводить до руководителя все то важное, что может иметь значение для ориентации вышестоящего руководства. При этом сотрудник должен, открыто излагать своё мнение («информация снизу»).

3. Сотрудник должен постоянно думать об улучшении качества и интенсивности своего труда, а также информировать своих коллег о фактах из своей деятельности, которые могут быть им полезны («информация по горизонтали»).

Важно осознавать, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочий и собственно ответственность не может быть делегирована. Руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненному. Хотя лицо, на которое возложена ответственность, за решение какой либо задачи, не должно выполнять ее лично, оно остаётся ответственным за удовлетворительный результат работы. В крупных организациях руководители высшего звена редко общаются с подчиненными на низших уровнях, которые фактически выполняют большинство конкретных задач. Тем не менее, они несут ответственность за дела фирмы и своих подчиненных. Всем известный бывший президент США Гарри Трумэн, продемонстрировал своё понимание своей конечной ответственности за деятельность правительства, надписью на своём столе - «Больше ответственность свалить не на кого».

Основная и принципиальная разница между авторитарным стилем руководства и руководством с делегированием ответственности заключается в следующем:

Авторитарный стиль руководства, основанный на авторитете и власти руководителя, характеризуется, как правило, вмешательством в сферу деятельности подчиненных. При этом авторитарный руководитель в силу своей повышенной персональной ответственности, как правило, видит в подчиненных простых «исполнителей», а не «сотрудников».

При авторитарном методе руководства у сотрудника обязанности как у свободной личности, очень ограничены и сводятся к узкому кругу: исполнение, послушание, не быть умнее начальника. При стиле руководства, основанном на делегировании ответственности, круг обязанностей гораздо интереснее и шире и включает:

- действовать и решать самостоятельно и инициативно;
- информирование руководства в исключительных случаях и консультирование руководства в меру компетенции;
- постоянный поиск путей улучшения работы на своём участке;

- постоянно осуществлять и поддерживать все три информационных потока (информация снизу, информация сверху, горизонтальная информация);
- постоянно повышать уровень своих знаний.

При авторитарном стиле руководства, с одной стороны, к руководителю предъявляются требования знать и уметь больше и лучше своих сотрудников, а с другой стороны, руководителю даются большие полномочия и права, в т.ч. и требования безоговорочного послушания и подчинения. До настоящего времени в ходу такие изречения: «Я начальник - ты, дурак»; «Тот прав, у кого больше прав».

В концепции руководства с делегированием полномочий, основу авторитета руководителя составляет иное качества, а именно - умение руководить самостоятельно мыслящими, и самостоятельно действующими сотрудниками.

Существуют некоторые принципы делегирования ответственности:

- начальник руководит тем сотрудником, который находится на нижестоящей ступеньке, но не сотрудником через ступеньку.
- если для решения проблемы предлагается два варианта - начальника и подчиненного, то следует предпочесть вариант подчиненного, т.к. данное решение находится в компетенции последнего и то несёт за него ответственность;
- начальник не имеет права навязывать своё мнение подчиненному, если тот действует в пределах своих компетенций;
- начальник не должен вмешиваться в поиск решений, осуществляемых подчиненными, т.е. не должно быть никаких совместных решений - коллективные решения не эффективны.
- следует избегать любой практики «согласования» с начальником выстраданного подчиненным решения, т.к. советы и побуждения начальника всегда имеют нормативно - распорядительный характер, ибо исходят от вышестоящего лица;
- начальник обязан информировать подчиненного обо всех событиях в сфере его полномочий - (вертикальное информирование).

Руководитель несет ответственность за результат выполнения работы подчиненными в следующих случаях:

- подчиненный был подобран без необходимой тщательности, т.е. без учёта его профессиональных навыков и соответствия занимаемой должности;

- руководитель неверно ввёл подчиненного в дело, не информировал в процессе работы о том, что ему необходимо знать;
- не ознакомил подчиненного с программой - минимум (нормой) и ключевыми моментами его работы;
- не осуществил в должной мере служебный надзор за профессиональной деятельностью подчиненного.

Имеются также функции, которые нельзя делегировать, это:

- разработка стратегии организации на базе определения ее миссии и основных стратегических целей;
- разработка стратегических, среднесрочных и оперативных планов организации в целом;
- разработка организационной структуры в целом;
- определение финансовой политики организации в целом;
- разработка концепции маркетинга организации;
- разработка кадровой политики организации;
- разработка социальных целей организации.

В тоже время подчиненные имеют право:

- самостоятельно действовать в пределах своих полномочий;
- право на то, чтобы начальник при всех решениях, которые лежат в рамках подчиненного, подключал его для консультаций;
- право на то, чтобы контактировать по собственной инициативе внутри предприятия с сотрудниками, с которыми подчиненный пересекается по роду деятельности;
- право знать, как начальник оценивает его работу;
- право на то, что бы начальник способствовал его профессиональному продвижению по службе.

11.2. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ПРАКТИКЕ КОМПАНИИ УПРАВЛЯЮЩЕЙ ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ

Проблемы делегирования имеют большую стратегическую значимость для практического совершенствования менеджмента управляющих компаний. Вопросы и масштабы применения делегирования, как в рамках компании, так и в отношениях с внешней средой решаются на высшем уровне менеджмента. Само делегирование пронизывает все уровни управления.

Проблемы делегирования управления можно рассмотреть в рамках следующих этапов развития менеджмента.

Первый этап.

Делегирование работ и полный контроль хода выполнения этих работ при условии, что работы имеют простое описание и не являются сложными в исполнении. Здесь легко осуществлять контроль. Этот принцип эффективен в том случае, когда начальник знает больше подчиненного о его предмете деятельности. Он отдает приказ подчиненному и говорит, как надо выполнить задание.

Второй этап.

Сотрудник достаточно компетентен и работает в рамках данных ему полномочий, но не имеет право самостоятельно действовать и применять решения. Ответственность за результаты труда сохраняется за начальником. Руководитель всегда имеет право влиять на ход выполнения работ и может изменить либо отменить принятое сотрудником решение.

Третий этап.

Компетентный сотрудник получает право для самостоятельных действий в рамках утвержденных полномочий. В этих пределах сотрудник может самостоятельно принимать решения. Здесь рождается ответственность за каждое действие и бездействие. Люди, имеющие доступ к информации, технологиям, должны иметь возможность самостоятельно принимать решения.

В чем выражается ответственность при делегировании полномочий на предприятии управляющим жилищным фондом? В первую очередь, речь идет об административной ответственности в рамках компании. Сотрудник, допустивший ошибки в границах своих полномочий, теряет авторитет профессионала. Прямой начальник проводит с ним критическую беседу. Сотрудник может быть лишен поощрений, понижен в должности, переведен в другой отдел и, наконец - при очень

серьезных ошибках - уволен. При чрезвычайных происшествиях проводятся служебные расследования.

Делегирование является формой проявления и реализации управления. Следует отметить, что делегирование имеет место и на предприятиях с авторитарным типом руководства. Однако в этом случае оно построено на простом механизме передачи распоряжений сверху вниз и подчинении нижестоящих сотрудников вышестоящим.

Такую модель можно назвать традиционной. Её сущность кроется в том, что начальник и подчиненный взаимодействуют только в рамках переданных первым второму обязанностей выполнить определенные работы. Делегирование ограничено формальными правилами. Делегируется только выполнение конкретных заданий, а не право действовать самостоятельно, а, следовательно, и ответственность за принятие решений подчиненному не передается.

В традиционной модели управления всю ответственность за действия подчиненных несет начальник. Считается естественным, что он может вмешиваться во все дела своих подчиненных, контролировать весь трудовой процесс, навязывать свое мнение. За кем ответственность - за тем и привилегия принятия решений.

В отличие от описанного выше подхода механизм руководства при использовании концепции делегирования пробуждает у подчиненных стремление к творческому мышлению, принятию самостоятельных решений и действий, развитию инициативы и предприимчивости.

Применение метода делегирования управления позволяет раскрыть интеллектуальный потенциал личности, обеспечивает высокую эффективность труда сотрудника.

Резервы, скрытые в сфере организации и руководства, могут быть раскрыты путем обучения руководителей.

Применение системы делегирования не имеет ничего общего с призывами к чувству ответственности или пропагандой добросовестного отношения к труду, т.е. такими средствами, которыми часто пользуются руководители, не умеющими увлечь людей конкретным делом. Ответственным можно быть только за конкретное дело, которое выполняешь ты, а не твой сосед, знакомый или коллега.

11.3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ДИАПАЗОНА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

Передача полномочий и ответственности на предприятии базируется на диапазонах действия или диапазонах делегирования. Этот диапазон необходимо точно

определить, чтобы каждый сотрудник точно знал, какие работы и задачи он должен выполнять и решать, какие полномочия у него имеются и за что конкретно он несет ответственность.

Отсюда следует, что каждая должность (рабочее место) на предприятии управляющим жилищным фондом должна включать в себя следующие элементы:

1. Цели и задачи обладателя данного рабочего места, исходя из общих стратегических целей развития компании;
2. Конкретные функции и работы, которые должен уметь выполнять сотрудник на данном рабочем месте;
3. Полномочия, соответствующие данной должности;
4. Право сотрудника самостоятельно решать поставленные перед ней задачи в рамках полномочий, установленных для данного рабочего места;
5. Ответственность, которую несет сотрудник в соответствии с возложенными на него целями, задачами и полномочиями.

В свою очередь руководители управляющей компании несут ответственность за подбор и расстановку компетентных сотрудников по рабочим местам в рамках компании. Компетентными считаются только те сотрудники, которые имеют способности, знания, навыки и квалификацию, необходимую и достаточную для успешного выполнения работ и решения поставленных задач в границах переданных полномочий. Нельзя не учитывать компетенцию сотрудников при их назначении на должность. Сотрудник, не имеющий необходимых знаний, навыков и опыта не может справиться с возложенными на него задачами.

Установление границ диапазона делегирования полномочий для сотрудников входит в обязанности руководства компании, а не является результатом субъективных пожеланий отдельных начальников подразделений. Диапазон делегирования должен определяться, прежде всего, с учетом целей, задач, стратегии развития компании, а также возможностью и способностью персонала к освоению данной модели управления.

Таким образом, для каждой должности, в зависимости от поставленных целей, определяются задачи, полномочия и соответствующая ответственность. Процесс делегирования строится с учетом объективного положения дел, а не в зависимости от субъективных особенностей личности сотрудника. Диапазон делегирования включает качественные и количественные элементы. В полномочия руководителей входит конкретная формулировка указанных элементов диапазона делегирования.

Высшее руководство Управляющей компании должно внести ясность в вопрос о том, какие конкретные задачи решаются на каждом рабочем месте. Как только цели поставлены и задачи определены, можно протестировать сотрудников на предмет проверки их способностей, квалификации и компетенции в решении этих задач.

К сожалению, в области подбора персонала руководство Управляющей компании очень часто приходится идти на компромисс между объективными требованиями и реальной квалификацией имеющихся сотрудников. Далеко не всегда компания располагает сотрудниками, подходящими для решения поставленных задач. Поэтому руководители должны систематически уделять внимание обучению и повышению квалификации своих сотрудников.

Разветвленная система диапазонов делегирования, охватывающая всю структуру организации, служит основой для привлечения сотрудников к процессам принятия управленческих решений. Эта система может превратиться в надежный инструмент повседневной работы, если найдет отражение в особом документе - в описании должности или описании рабочего места (ОРМ).

Применение системы ОРМ является эффективным инструментом современного менеджмента компании. В практике работы предприятий жилищно-коммунального комплекса используется термин «должностная инструкция». Следует отметить, что описание рабочего места принципиально отличается от традиционной должностной инструкции. Это связано с тем, что должностная инструкция не включает в себя сведений о полномочиях сотрудника, а также не содержит указаний о начальниках и подчиненных данного должностного лица.

Система описания рабочих мест позволяет разграничить полномочия должностных лиц, находящихся на одной горизонтали управления. Так можно добиться разделения диапазонов делегирования коллег. Коллеги - это сотрудники компании, не являющиеся друг для друга начальниками или подчиненными. Также разделяется диапазон начальника от диапазонов полномочий подчиненных сотрудников, если таковые имеются.

Полномочия и ответственность сотрудника фиксируются в описании рабочего места.

Прежде чем начать разработку описания рабочих мест, необходимо провести диагностику предприятия, выявить недостатки, существующие на всех участках и на всех уровнях управления компанией, и путем определения причин возникновения устранить их. Без этой процедуры невозможно составить полноценное описание рабочих мест, так как все недостатки управления найдут отражение в качестве подготовленного документа.

Перед тем, как приступить к описанию рабочих мест необходимо решить ряд важнейших для компании задач. Среди этих задач ключевое значение имеют следующие:

1. Определение видения, миссии, цели и задачи компании;
2. Определение производственной структуры и ее отражение в управленческой структуре компании;
3. Разработка стратегии развития компании;
4. Распределение рабочих мест по соответствующим структурным подразделениям и установление цели и задачи каждого рабочего места;
5. С помощью специально подобранной команды (оргкомитета) провести тщательную оценку фактического состояния (диагностику) предприятия;
6. Убедить сотрудников в необходимости внедрения новой системы управления;
7. Руководитель, как личность, должен быть готов к тому, что придется для преодоления сопротивления, уволить часть сотрудников. Иногда даже из ближнего окружения;
8. Внедрение описаний рабочих мест - процесс длительный, требующий постоянного контроля от руководителя, поэтому руководитель должен сам себя сдерживать от скоропалительных выводов и от соблазна ускорить процесс волевым наскоком.

11.4. ВВЕДЕНИЕ СИСТЕМЫ ОПИСАНИЯ РАБОЧИХ МЕСТ В ДЕЙСТВИЕ

Система описания рабочих мест начинает функционировать на предприятии на основе приказа, подписанного высшим руководством организации.

Здесь возникает вопрос, что лучше: подождать с введением описания рабочих мест до тех пор, пока они будут готовы для всех рабочих мест, или ввести поэтапно по отдельным подразделениям или уровням?

Поэтапное введение описания рабочих мест имеет ряд преимуществ:

- исключена возможность задержки процесса;
- часть сотрудников начинает работать по новой системе;

- накапливается практический опыт, который пригодится в дальнейшем при введении описания рабочих мест в соседних подразделениях, оценят деятельность руководства по улучшению компании, что положительно повлияет на их отношение к делу.

Каждый сотрудник в обязательном порядке получает документально оформленное описание своего рабочего места. Некоторые выдержки из этого документа необходимо довести до сведения всех тех сотрудников, сфера профессиональной деятельности которых затронута в вышеуказанном документе.

Это следующие лица:

- *во-первых*, это те, кому подчинен сотрудник: его непосредственный начальник и (если имеются) руководитель подразделения, где работает этот сотрудник (т.е. административный начальник) и штабной начальник (т.е. начальник по специальности);

- *во-вторых*, те сотрудники компании, которые находятся в подчинении обладателя данного рабочего места;

- *в-третьих*, его коллеги (естественно, подчиненные одному начальнику).

И, конечно же, другие сотрудники предприятия, с которыми владельцу данного рабочего места придется иметь дело в процессе работы.

Все описания рабочего места необходимо собрать в справочник, к которому получают доступ сотрудники компании.

Описания рабочих мест не делают навечно. Для того чтобы знать, соответствует ли данный документ действительности, необходимо устраивать постоянные проверки; кроме того, нельзя забывать о том, что любая компания подвержена изменениям, которые проводятся с целью увеличения производительности труда, улучшения условий труда, роста конкурентоспособности и т.д. Поэтому руководство компании обязано раз в 2-3 года в централизованном порядке проверять, соответствуют ли принятые в свое время решения фактической ситуации на предприятии.

Необходимо учитывать следующее:

1. Описание рабочих мест невозможно разработать с первого раза без ошибок. Поэтому не следует прекращать работу, если в отдельном случае не было достигнуто желаемого результата;

2. Не стоит драматизировать ситуацию при допущении отдельных ошибок, например, при не включении в описание рабочего места определенной задачи. В подобной ситуации сотрудник должен обратиться с этой проблемой в оргкомитет и попросить внести соответствующие изменения;

3. Описание рабочего места не должно возводиться в абсолют и препятствовать развитию управлению на основе коллегиального сотрудничества. Главная задача описания рабочих мест упорядочить деятельность предприятия, однако, порядок должен быть источником развития гибкости менеджмента, учитывающего изменения во внешней среде и в рамках компании. Чрезмерная жесткость и неизменность содержания рабочих может привести к серьезным проблемам в развитии компании;

4. Описание рабочих мест не должно привести к тому, что сотрудники, ссылаясь на него, будут отказываться от выполнения специальных работ и разовых поручений, объясняя это тем, что этого задания нет в описании рабочего места.

Каждый сотрудник предприятия, использующего метод делегирования ответственности, имеет описание рабочего места.

«Описание рабочего места», имеет свои преимущества, как и для сотрудника предприятия, так и для руководителя:

- имея описание рабочего места, сотрудник четко знает цели, задачи и полученные полномочия. В тоже время, он также четко знает границы своих полномочий, поэтому в исключительных случаях он знает к кому обратиться;

- благодаря описанию рабочего места, сотрудник имеет свободу действий, как по отношению к своему руководителю, так и по отношению к своим коллегам, а следовательно, от противоправных действий с их стороны;

- четкое описание целей и задач позволяет сотруднику, при успешной работе, претендовать на поощрения и при этом не зависеть от смены непосредственного руководителя;

- благодаря описанию рабочего места начальник освобождается от ответственности за то, что происходит на участках работ его сотрудников;

- описание рабочего места, с одной стороны, препятствует руководителю, вернуть себе полномочия подчиненного сотрудника, а с другой стороны, помогают руководителю пресечь попытки сотрудников переложить на руководителя свои полномочия;

- благодаря описанию рабочих мест у руководителя имеется обзор взаимосвязей на предприятии, поэтому имеется возможность поиска наиболее эффективных управленческих решений. Так как описания рабочих мест однозначно устанавливают полномочия на всех уровнях, то руководитель более объективно оценивает результаты действий подчиненных, освобождаясь от конфликтов, и, следовательно, руководитель более свободно занимается проблемами своего уровня.

В тоже время подготовка и внедрение описаний рабочих мест на предприятии связаны с преодолением некоторых препятствий на этом пути. В первую очередь руководителю необходимо «созреть» самому, принять окончательное решение организовать команду единомышленников, обучить сотрудников.

Для того чтобы наглядно рассмотреть преимущество «описания рабочих мест» рассмотрим возможность внедрения «описания рабочих мест» на предприятиях управляющих жилищным фондом.

11.5. АНКЕТА ДЛЯ СОТРУДНИКОВ

Для того, чтобы получить реальное представление дел на предприятии, целесообразно выяснить мнение сотрудника о желаемом положении вещей, для чего следует предложить ему ответить на следующие вопросы:

1. Каких результатов Вы могли бы достичь при наиболее благоприятных условиях? Как, по Вашему мнению, можно по-другому определить цель Вашей работы?
2. Соответствуют ли Ваши обязанности Вашим возможностям? Если нет, что бы Вы хотели изменить?
3. Соответствует ли Ваши полномочия Вашим задачам? Если нет, то, что нужно изменить в Ваших полномочиях?
4. Считаете ли Вы, что Ваши задачи одновременно выполняются другими сотрудниками? Занимаетесь ли Вы задачами, которые по своей сути принадлежат другим сотрудникам?
5. Как Вы думаете, следует ли провести изменения на подчиненных Вам участках работы? Если да, то какие?
6. Считаете ли Вы, что информация проходит по правильным информационным каналам? Что бы Вы хотели изменить?
7. Достаточно ли внимания уделяется Вашему рабочему месту во время Вашего отсутствия?

8. Считаете ли Вы, что Ваша дополнительная работа в комиссиях, командах, группах не противоречит Вашим основным обязанностям?

После проведения анкетирования необходимо передать анкеты в штаб для проведения реальной диагностики и подготовки «Общей инструкции по управлению».

12. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ ОБЩЕЙ ИНСТРУКЦИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ

В «Общей инструкции по управлению» должны быть обговорены профессиональные взаимоотношения между руководством предприятия и подчиненными. Правила «Общей инструкции по управлению» должны соблюдать все сотрудники предприятия.

12.1. КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ СУЩНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ДЕЛОВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Управление персоналом на предприятии должно быть основано на принципах коллегиальных взаимоотношений и делового сотрудничества по принятию совместных решений для достижения цели руководителем совместно с подчиненным. Для вовлечения сотрудников всей ступеней в процесс управления, их творческой инициативы и раскрытия их способностей, на предприятии введён такой метод управления как, «метод делегирования ответственности», который означает передачу полномочий лицу, которое принимает на себя и ответственность за их выполнение. При этом полномочия делегируются не человеку, занимающему должность в данный момент, а должности.

Передача ответственности на предприятии базируется на диапазонах действия или диапазонах делегирования. Эти диапазоны делегирования четко определены и разграничены.

Определение границ диапазона входит в обязанности руководителя предприятия, а не отдельного начальника.

Диапазон делегирования должен определяться в соответствии с объективной необходимостью, прежде всего целями и задачами организации.

Для каждой должности, в зависимости от целей, определяются задачи, компетенции и соответствующая ответственность.

Главный принцип руководства с делегированием ответственности - начальник руководит только тем сотрудником, который находится непосредственно на следующей ступени. Делегирование реализуется только в случае принятия полномочий. В первую очередь служащим необходимо освободиться от представления, что ответственность неделима и что по этому она должна оставаться, как и прежде, сосредоточенной на верхушке. Напротив: ответственность вытекает из сочетания задач с соответствующими полномочиями. В этом отношении каждый сотрудник ответственен за свои поступки и упущения, в рамках занимаемой им должности, (так называемая ответственность исполнителя).

Каждому сотруднику предоставляется право действовать самостоятельно и нести ответственность за свои действия в рамках делегированной ему ответственности. Реальной считается только ответственность за те действия, на которые сотрудник может повлиять. Количество ответственности должно соответствовать количеству прав.

Для разрешения ординарных ситуаций каждому сотруднику вполне достаточно тех полномочий, которыми они наделены в рамках диапазона делегирования ответственности, которые изложены в описании должностей и несут персональную ответственность за принятые решения.

Делегированные задачи находят отражение в особом документе - в описании рабочего места.

12.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПОЛНОМОЧИЙ, КОТОРЫМИ НАДЕЛЯЕТ РУКОВОДИТЕЛЬ ПОДЧИНЕННЫХ

Принцип управления на основе делового сотрудничества заключается в том, что служащие предприятия имеют право самостоятельно действовать и принимать решения, опираясь при этом на переданные им полномочия.

Описание рабочего места точно определяет область полномочий для каждого сотрудника. Описание рабочего места должно содержать следующие пункты:

Цель. Она определяется для каждого рабочего места, но при этом не должна противоречить общей цели всего предприятия;

Задачи. Для каждого сотрудника существует круг задач, выполнение которых приводит к достижению установленной цели;

Компетенции. Круг полномочий, круг вопросов, в которых данный сотрудник обладает познаниями и опытом.

Функция. Деятельность сотрудника, которая заключается в выполнении стоящих перед ним задач.

Описание рабочего места позволяет:

- распределить полномочия между руководителями, находящимися на близких друг к другу уровнях управления;
- разделить полномочия между начальником и его подчиненными;
- разграничит полномочия между сотрудниками, находящимися на равных уровнях (между коллегами), а также между сотрудником и его подчиненным;
- определить, с какими должностными лицами должен контактировать каждый сотрудник;
- установить подчиненность «снизу», т.е. определить, кому подчинен данный сотрудник, кто его начальник;
- установить подчиненность «сверху», т.е. определить, кто подчинен данному сотруднику, для кого он является начальником;
- определить, кто и каким образом будет выполнять функции сотрудника в случае его отсутствия, т.е. установить заместителя или замещающего.

Делегирование задач, компетенции и ответственности может осуществляться только руководителем предприятия.

Каждый приступающий к работе сотрудник получает предусмотренный для его должности круг полномочий и описание рабочего места, требования которого он обязан выполнять.

12.3. ОБЯЗАННОСТИ И ПРАВА СОТРУДНИКА ПРИ РУКОВОДСТВЕ С ДЕЛЕГИРОВАНИЕМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Сотрудник обязан в рамках делегируемого диапазона действовать и решать самостоятельно по собственной инициативе. Сотрудник самостоятельно принимает решения при соответствующей компетенции и с соответствующей ответственностью. Он сознательно берет на себя риск, который возлагается на него при таком типе руководства. При этом сотрудник должен придерживаться законодательных предписаний, общих инструкций и рекомендаций, а это значит, что он обладает свободой только в предоставленных ему рамках.

Все случаи, для регулирования которых полномочий сотрудника недостаточно, докладываются начальнику. Речь идет об исключительных случаях.

Сотрудник обязан интенсифицировать свой диапазон делегирования, т.е. думать о том, как можно завтра улучшить то, что имеется сегодня. Если осуществление идеи сотрудника не выходит за рамки его компетенции, то он должен прилагать все усилия для осуществления этой идеи. Если же его полномочий недостаточно, то необходимо поставить в известность начальника.

Сотрудник обязан без приглашения или напоминания информировать своего начальника о делегируемых ему полномочиях и задачах с тем, чтобы начальник был в курсе всех событий, происходящих на данном участке, и мог принимать своевременные и правильные решения.

Сотрудник обязан, без особых указаний своего начальника информировать обо всех фактах, касающихся делегированных ему полномочий, если эти факты должны знать другие работники предприятия и если они помогут им лучше справиться со своими обязанностями

Наряду с информированием «снизу» и горизонтальным информированием сотрудник обязан также координировать свои действия с коллегами. Нет необходимости каждый раз обращаться к начальнику для координации совместных усилий. Для урегулирования вопроса начальник должен подключаться тогда, когда возникают проблемы, которые нельзя решить на коллегиальной основе.

Сотрудник обязан постоянно стремиться к повышению своей квалификации. Эта обязанность вытекает из передачи подчиненному части полномочий начальника. Поскольку новые обязанности всегда более ответственны и сложны, чем старые, для их успешного выполнения нужны серьезные знания. Повышение квалификации происходит как в рабочее время, так и не в рабочее - путем самообразования.

Наряду с обязанностями у сотрудника есть соответствующие права:

- сотрудник не только обязан самостоятельно действовать и решать, но он имеет право на то, чтобы начальник допускал самостоятельные шаги;
- сотрудник имеет право на то, чтобы начальник при всех решениях, которые имеют отношение к его диапазону делегирования, подключал его для консультаций (исключительный случай со стороны начальника и со стороны сотрудника);
- сотрудник имеет право на то, чтобы по собственной инициативе внутри предприятия контактировать с сотрудниками, которые касаются сферы его деятельности;
- сотрудник имеет право знать о том, как начальник оценивает его работу;
- сотрудник имеет право на то, чтобы начальник способствовал его профессиональному продвижению по службе, если для того имеются все основания. С этим связано право на повышение квалификации.

Отношения сотрудника и начальника определяются четкими и обязательными нормами поведения, а не субъективными желаниями одной из сторон. В случае нарушения начальником формальных правил сотрудник вправе жаловаться.

12.4. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРИ УПРАВЛЕНИИ С ДЕЛЕГИРОВАНИЕМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Неделеглируемые задачи руководителя предприятия следующие:

- решение о постанове общей цели предприятия и ее приспособление к изменяющейся ситуации;
- долго-, средне- и краткосрочное общее планирование, а также соответствующая стратегия;
- определение организационной структуры предприятия;
- концепция маркетинга;
- направление финансовой политики;
- кадровая и социальная политика;

- направление организации и управления;
- координирование подчиненных им полномочий;
- выбор сотрудников, подчиняющихся непосредственно руководству предприятия.

Руководитель несет ответственность в сфере управления персоналом и предприятием (ответственность руководителя). Он ответственный за ошибки и просчеты сотрудника лишь в том случае если:

- подобрал сотрудника без необходимой тщательности, т.е. не учитывая его профессиональные навыки и соответствие занимаемой должности;
- неверно ввел сотрудника в дело, не информировал в процессе работы о том, что ему необходимо знать для выполнения вверенных ему задач;
- не предъявил сотруднику программу-минимум (норму) в пределах целевой установки его должности и не определил основные пункты его работы, а также, при необходимости, не распорядился задать ему некоторые параметры выполнения этих задач;
- не координировал подчиненные ему сферы;
- не осуществлял в необходимой мере служебный надзор и контроль над успехами сотрудника в профессиональном и управленческом отношении;
- не сделал необходимых выводов из результатов контроля.

Руководитель не должен говорить с сотрудниками о его коллегах и об их достижениях, не должен также обсуждать с сотрудником свои взаимоотношения с начальником.

1. При управлении с делегированием ответственности руководитель должен обращать внимание на границы сферы действия своих сотрудников и не в коем случае не имеет права произвольно вмешиваться.

Это положение характеризует следующие моменты поведения начальника:

- Никаких действий и решений в диапазоне делегирования сотрудника. В своем диапазоне сотрудник сам решает все возникающие проблемы в рамках своей компетенции и соответствующей ей ответственности, при этом он не обязан согласовывать свои действия с начальником. Начальник имеет право вмешиваться

в исключительных случаях, когда сотрудник ведет себя не в соответствии с установленными нормами.

- Не проводить свое мнение вопреки мнению сотрудников. Начальник не имеет права навязывать свое мнение сотруднику, если тот действовал в рамках своих полномочий.

- Не допускать случаев делегирования задач из собственной сферы компетенции в область компетенции сотрудника.

- Начальник не должен вмешиваться в поиск решений, осуществляемый сотрудником, т.е. не должно быть никакой совместной разработки решений.

- Никакого «согласования» по решениям, которые касаются сотрудника. Когда сотрудник докладывает начальнику о своих решениях, то начальник пытается убедить его в целесообразности своего решения и сотрудник вынужден согласиться с вариантом, предложенным начальником.

- Со стороны начальника не должно быть никакого влияния на подчиненного посредством совета и побуждения. Для подчиненного советы и побуждения начальника всегда носят распорядительный характер. При руководстве с делегированием ответственности исключается любое, даже замаскированное вмешательство в диапазон сотрудника.

1. Так как делегирование ответственности подразумевает самостоятельное принятие решений в делегируемом диапазоне, то необходимо, чтобы на этом участке находились кадры, которые могут действовать квалифицированно и в соответствии с общими задачами предприятия. Начальник должен внимательно следить за тем, что бы на каждом участке находились соответствующие кадры.

2. Внутри диапазона делегирования сотрудника начальник имеет право определять отдельные цели, которые сотрудник должен реализовать за определенный срок. Начальник может определять и основные задачи в работе сотрудника. Но все должно происходить при участии сотрудника, т.е. сотрудник принимает участие как консультант.

3. Все случаи, которые возникают в диапазоне делегирования, но входят в рамки его компетенции (исключительный случай) должны обсуждаться начальником вместе с сотрудником. Кроме того, начальник перед принятием решения должен проконсультироваться с сотрудником и должен обсудить все исключительные случаи в действиях руководителя, которые оказывают значительное влияние на делегированные полномочия сотрудников. При этом начальник должен давать возможность своим сотрудникам высказывать свое мнение по всем вопросам.

4. Начальник обязан информировать своего сотрудника обо всех событиях в сфере его полномочий, которые ему нужно знать для того, чтобы он мог правильно выполнять переданные ему функции (информационный поток идет сверху вниз). Информирование является прямой и необходимой обязанностью начальника.

5. Начальник осуществляет контрольные функции за деятельностью своих сотрудников в их диапазонах делегирования. Контроль направлен на то, обращает ли сотрудник внимание на основные положения принципа руководства с делегированием ответственности. Имеются две различные формы контроля: служебный контроль и контроль результатов.

Служебный контроль (выборочный контроль) - начальник посредством выборочного контроля проверяет правильность выполнения работ.

Контроль успеха (контроль результатов) - начальник регулярно контролирует результат деятельности сотрудника. Тем самым начальник определяет баланс деятельности сотрудника.

6. Начальник должен корректировать поведение и эффективность подчиненного с помощью критики. При этом критика не должна повлиять на инициативу сотрудника и на его способность самостоятельно мыслить и действовать сообща. Более того, критика должна обеспечить в будущем позитивную совместную работу.

7. Начальник обязан признать эффективность работы подчиненных с профессиональной точки зрения.

8. Начальник обязан координировать деятельность сотрудников в направлении общей цели, находящейся в рамках диапазона его руководства. Это означает необходимость согласовывать между собой действия отдельных сотрудников.

В обязанности руководителя входит продвижение сотрудников по службе. Руководитель должен следить за тем, как сотрудник соответствует всем необходимым требованиям, кроме того, он всячески должен способствовать увеличению эффективности работы сотрудника, устраняя недостатки в поведении перспективного сотрудника. Начальник ходатайствует перед руководством предприятия о повышении сотрудникам оклада.

Начальник имеет не только права, но и обусловленные своими функциями права:

- непосредственный начальник имеет право на то, чтобы он и только он руководил в пределах делегированных ему полномочий, а не его начальник или более высокопоставленное лицо. В этом выражается принцип единоначалия. Он не должен допускать того, что его подчиненный критиковал или контролировал кто-либо из начальства. Он должен защищаться от вмешательства вышестоящих начальников, используя в качестве защиты жалобу;

- начальник имеет право требовать, чтобы в сфере его полномочий все должности были заняты людьми с соответствующей квалификацией. Он имеет право требовать у вышестоящих руководителей замены сотрудника, если считает его недостаточно квалифицированным;

- начальник имеет право определять своему подчиненному цель в рамках общей цели, а также он имеет право определять направление деятельности сотрудника, давать ему рекомендации, информировать, координировать диапазон его действий и осуществлять служебный контроль или контроль результатов его деятельности. При рассмотрении обязанностей речь идет не об этических требованиях, а о действительных обязанностях, осуществление или неосуществление которых позволяет судить о том, действительно ли человек, занимающий штатную должность, имеет квалификацию руководителя.

12.5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПРИ УПРАВЛЕНИИ НА ОСНОВЕ ДЕЛОВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Существует два вида ответственности: ответственность за действия и ответственность за руководство.

Ответственность за действия несет сотрудник: он, а не начальник, должен отвечать за все, что сделал или не сделал в рамках делегированных ему полномочий.

Ответственность за руководство несет начальник: он отвечает за то, как он исполняет свои обязанности начальника. Начальник не отвечает за все, что происходит в подведомственном ему подразделении. За ошибки своих подчиненных несет ответственность только в том случае, если допустил ошибки при выполнении своих обязанностей руководителя.

12.6. ПРИНЦИПЫ БЕСЕДЫ И ОБСУЖДЕНИЯ С СОТРУДНИКАМИ

В рамках руководства, как средства управления, используются различные формы ведения беседы, которые имеют четкие различия в зависимости от целевых установок разговора.

Есть два вида служебной беседы:

- критика и поощрение;
- служебное совещание.

Начальник прибегает к служебной беседе или совещанию в случаях, когда он:

- дает указания своим сотрудникам;
- сообщает им решения, затрагивающие права и обязанности сотрудников;
- хочет побудить сотрудников выполнять решения;
- хочет получить информацию от своих сотрудников;
- осуществляет критику и объявляет поощрения. Руководитель на служебном совещании выступает не в качестве

партнера, а в качестве начальника, действующего на основе формальных отношений «Начальник - Подчиненный».

Перед каждой беседой, начальник должен точно для себя определить:

- хочет ли он использовать инициативу и идеи своих сотрудников;
- хочет ли он, чтобы сотрудники выполнили уже принятые им решения.

Решение, принятое начальником, является указанием дальнейших действий сотрудников, и обязывает к выполнению даже в том случае, если сотрудник не убежден в его правильности. При этом начальник должен веско обосновать свое

решение так, чтобы у сотрудников не возникало чувства, что с его мнением не посчитались.

Обоснование решения не должно приводить к обсуждению доводов, приведенных начальником. Было бы неправильно, если бы решение еще раз было поставлено сотрудниками под сомнение, и контраргументы, выдвинутые ими на совещание, снова бы стали обсуждаться. Теперь больше не говорят, а действуют, в соответствии с решением начальника. Однако, сотрудники имеют возможность задавать вопросы, чтобы обсудить детали выполнения принятого решения. При этом сотрудники могут быть заслушаны только в случае появления новых существенных аргументов, поскольку последние при определенных обстоятельствах могут принести к изменению решения.

По поставленным вопросам начальник высказывает свое мнение, не возвращаясь к обсуждению. Если из решения начальника вытекают различные мероприятия, необходимые для его осуществления, то служебное совещание переходит непосредственно в совещание сотрудников.

Если в процессе служебного совещания сотрудники получают задание, то должны быть письменно отражены ответы на следующие вопросы:

1. Понятно ли сформулировано задание?
2. Кто должен исполнять задание?
3. К какому сроку задание должно быть исполнено?

При выдаче указаний, начальник поступает следующим образом:

- излагает, о чем идет речь;
- обосновывает необходимость своего решения;
- предоставляет возможность сотруднику изложить свою точку зрения и задать вопросы;
- останавливается на этих вопросах. При необходимости уточняет сказанное и останавливается на деталях;
- определяет, как должен действовать каждый сотрудник в отдельности;

- при необходимости определяет сроки исполнения указания. Аналогично начальник передает своим сотрудникам указания

вышестоящего руководства. В этом случае, он должен защищать и обосновывать это указание, даже если оно противоречит его собственному мнению. Иначе он поставит под вопрос принцип единства управления.

На совещании руководитель должен четко изложить информацию и сообщить сотрудникам все необходимое, чтобы они смогли правильно ее понять во взаимосвязи с производственной деятельностью. Начальник должен понимать, что он несет ответственность за ошибки, вызванные недостатком информации с его стороны. В таком случае, неправильное поведение работника будет объясняться не его собственной виной, а ошибкой руководителя, не предоставившего достаточное количество информации.

12.7. СОВЕЩАНИЕ, СЛУЖЕБНАЯ БЕСЕДА, БЕСЕДА ЗА КРУГЛЫМ СТОЛОМ - НЕОБХОДИМЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРИМЕНЕНИИ МЕТОДА «ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ»

Для выполнения контроля, за динамикой исполнения ранее данных поручений, на совещании, проводимых руководителем с приглашением подчиненных, ведётся протокол.

Совещание необходимо потому, что имеет следующие преимущества:

- получение информации;
- выяснение мнений сотрудников.

Интенсивный поток внутрипроизводственной информации, получаемый на совещаниях, помогает вовлечению и активизации сотрудников к управлению предприятием, делает их сопричастными. На совещании руководитель имеет возможность перед принятием решения учесть мнение сотрудников, оценить их квалификацию и компетентность. Одобрить и поощрить самостоятельность мышления сотрудников, даже если позиции руководителя и сотрудников не совпадают.

Сотрудники несут ответственность за достоверность предоставляемой ими информации, а руководитель - за принятые решения. Решение руководителя должно быть аргументированное, а его целесообразность должна быть разъяснена участникам совещания. После принятия, решение является обязательным для исполнения и не подлежит обсуждению сотрудниками. Оно является указанием для дальнейших действий сотрудников и обязывает к выполнению даже в том случае, если сотрудник не убежден в его правильности. Сотрудники имеют право задавать вопросы, чтобы обсудить детали выполнения принятого решения.

Совещание, проводимое руководителем, имеет пользу не только для руководителя. Сам сотрудник вовлекается в управление предприятием, имеет возможность проявить себя и понять принцип применяемого решения, расширяет профессиональный кругозор.

Для решения узко профильных задач предприятия, к которым нет необходимости привлекать много сотрудников, проводится служебная беседа или обсуждение проблемы. В таком случае протокол не ведётся. Такие беседы проводятся чаще всего тогда, когда полномочий сотрудников не хватает для принятия решений. Или тогда, когда руководитель, получив новую дополнительную информацию, желает обсудить ее с подчиненным, выслушать его мнение по этому вопросу, чтобы принять решение оперативно, не дожидаясь планового совещания. Инициатором такой служебной беседы может быть и руководитель, и подчиненный.

В связи с тем, что организация работает не только внутри себя, а также взаимодействует с внешним миром, совещания проводятся не только со своими сотрудниками, но и со сторонними предприятиями. И не только директором, а еще и на разных уровнях, и на различные темы. В зависимости от ситуации.

Принцип проведения таких совещаний зависит от поставленной темы совещания и инициатора проведения. Такие совещания обычно проводятся внепланово. Участники совещания оповещаются об участии в нем телефонограммой или письменным уведомлением. В уведомлении, за исключением нештатной ситуации, участники совещания информируются о повестке дня и уровне совещания. В случае необходимости руководитель сам определяет круг присутствующих лиц на совещании, либо делегирует полномочия своему заместителю.

Одной из важнейших форм коллегиального сотрудничества является беседа за круглым столом - дискуссия между равноправными членами коллектива. Беседа за круглым столом применяется в работе команды при взаимодействии линейных сотрудников, и для выработки сложного решения, от которого зависит координация районных служб.

За таким круглым столом высказываются точки зрения всеми участниками совещания по важнейшим вопросам. Участники беседы за круглым столом обладают одинаковыми правами и, независимо от служебного положения, их

голоса имеют одинаковые права. Появляется возможность использовать для решения возникающих проблем, знания и способности специалистов без учёта их служебного положения.

Желательно, чтобы участники совещания не находились в прямом подчинении. Это сковывает сотрудников. Решения после проведения таких круглых столов могут приниматься в зависимости от цели и задачи таких совещаний и руководителем, и коллегиально. Это также может быть оговорено регламентом совещания или должностным лицом, которое несёт ответственность за принятое решение. Если беседа состоит из нескольких тем, то руководитель беседы должен разделить обсуждаемую тематику на вопросы и дать возможность высказаться всем. Несмотря на то, что темы и цели беседы бывают различными, руководителю необходимо с помощью целенаправленной постановки вопросов руководить ее ходом.

12.8. ШТАБ - КАК ФОРМА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

В связи со сложностью и разнообразностью проблем, которые сегодня должен решать руководитель предприятия управляющего коммунальным хозяйством, целесообразно привлекать для подготовки совещания штабы - форма организационной структуры, которая существует параллельно с управленческой структурой.

Штабы создаются как постоянно действующие, так и в случае ситуации, которая требует привлечения специалистов различных направлений для ее разрешения.

Для взаимодействия между штабными и линейными начальниками и для исключения конфликтов вводится чёткое разграничение обоюдных прав и обязанностей, распределение штабных и линейных функций.

Центральной задачей штабов является консультирование и информирование. Их деятельность направлена на подготовку решения, а не на их принятие. Полномочия штабов распространяются при постановке цели и задач - подготовка решений, компетенция и ответственность за консультирование, информирование и контроль.

Руководитель штаба занимает по отношению к своим сотрудникам такое же положение, как и любой другой линейный начальник.

При разграничении штабных и линейных функций речь идет о поведении работников внутри предприятия. Функции сотрудника, выходящие за пределы предприятия, не зависят от того, является ли он штабным или линейным работником. Организация штабного органа в целях разгрузки линейного начальника не имеет смысла.

Штаб не имеет права давать указания подразделениям. В его функции входит только информирование и консультирование. С другой стороны, подразделения также не могут давать указания штабу. За исключением прямого начальника, которому подчинен штаб.

Штаб имеет право получать информацию от других подразделений. Она составляет основу его успешной работы. В свою очередь, каждое подразделение предприятия обязано предоставлять штабным подразделениям необходимую информацию также напрямую. Запросы, выходящие за рамки обычных требований, необходимо заранее оговаривать с соответствующим начальником.

Штаб обязан консультировать без соответствующих запросов, если это консультирование может принести пользу другому подразделению. Он должен консультировать по собственной инициативе, даже там, где на эти консультации не обращают внимания.

Сотрудник штабного подразделения обязан информировать вышестоящий уровень, если, несмотря на его усилия и предупреждения, принимается решение, которое, по его мнению, может принести предприятию существенный ущерб. Если события, в случае принятия неверного решения, могут повлечь за собой тяжёлые последствия для предприятия, штабной сотрудник после соответствующего информирования должностного лица, должен переговорить по этому вопросу с его начальником.

Хорошим способом поддержки доверительных отношений между штабами и линией, является проведение совместных совещаний, бесед за круглым столом.

12.9. РАБОТА В «КОМАНДЕ» - НЕДОСТАТКИ И ПРЕИМУЩЕСТВА

Наряду со штабными подразделениями - существует еще работа «командой». Сотрудничество в такой команде осуществляется по иным правилам, нежели те, которые установлены между начальником и сотрудниками, коллегами, между штабом и линией, а также между штабными.

Команда - это особого рода рабочая группа, создающаяся либо на определенный срок, либо в качестве постоянной организационной единицы для решения задачи, которую нельзя решить в одиночку, и находящуюся в иерархии в одном ряду с другими производственными подразделениями.

Работа командой представляет единство таких элементов, как самостоятельное и действие каждого в отдельности, их включение в общую командную работу ради решения поставленной задачи. Важнейшим условием успешной работы команды является определенный внутренний настрой, который должны иметь отдельные члены команды, чтобы достигнуть плодотворного взаимодействия.

Работающий в команде должен забыть интересы своего отдела и участка, и сконцентрироваться на поставленной задаче перед временной командой.

Команда является особым случаем делегирования ответственности, здесь задание даётся в группе. Никто из команды не должен ставить свою активность в зависимость от того, следует ли группа его рекомендациям. Он должен подчиниться мнению большинства. В исключительной, экстремальной, по его мнению, ситуации, за которую он не хочет нести ответственность, «особое мнение» заносится в протокол.

Каждый член команды должен признавать других как равноправных членов и информировать остальных членов о том, что, по его мнению, они должны знать. Никто не должен руководствоваться симпатиями и антипатиями, а должен чувствовать себя человеком, которому доверяют командные решения.

С другой стороны, из этих обязательств вытекают права, которые имеет каждый член команды.

Каждый член команды имеет право на то, чтобы:

- высказать своё мнение и требовать его объективной оценки;
- мысли, которые он высказал во время работы в команде, не стали известны третьим лицам;
- получать информацию от других членов команды.

Команды создаются без проведения организационных мероприятий и без нарушения производственной деятельности для совместной работы над решением задачи, касающейся, их сферы деятельности на различные сроки.

Команда делает возможным решение задач, которые не под силу одному человеку, даёт гарантию того, что при выработке решения не будут учитываться только односторонние интересы. Риск принятия ошибочного решения уменьшается. Команда побуждает коллег к терпимости, порядку признания чужого мнения, даёт возможность каждому расширить свой кругозор. Хотя в различных ситуациях работа командой имеет негативные последствия. Много народу, говорят все, не слушая друг друга. Иногда получается «верблюд, который является лошастью». Необходим ситуационный подход всегда и во всём.

12.10. ЗАМЕСТИТЕЛЬСТВО - КАК ВРЕМЕННОЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Руководитель - живой человек, он может болеть, быть в отпуске, в командировке, на учёбе. Во время его отсутствия существует форма - заместительство, исполнение обязанностей. Руководство, основанное на делегированной ответственности, создаёт одновременно духовный базис для создания заместительства на предприятии.

Заместительство - это случай временного делегирования ответственности, заместитель действует от имени должностного лица в соответствии с должностной инструкцией и несёт за это ответственность. Его квалификация должна соответствовать занимаемой должности. Заместительство может осуществляться, как штатное (основная работа), так и по совместительству. Штатное заместительство часто используется как забота о приемнике по разным причинам. Иногда случаются ситуации, когда отсутствует и руководитель, и его штатный заместитель. В таких случаях замещение производится силами достойного сотрудника.

Заместительство отсутствующего сотрудника может взять на себя руководитель, а иногда заместительство может быть поделено между несколькими сотрудниками. Каждый раз руководитель принимает решение, как поступить в том, или ином случае в зависимости от ситуации.

12.11. ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ

Управление через постановку целей, прежде всего, требует определения цели предприятия, на основе которой разрабатываются цели отдельных участков и служб предприятия. Постановка целей осуществляется руководителем совместно с подчиненным.

Цели отдельных служб можно рассматривать как глобальные. Они действуют до тех пор, пока не появляется необходимость в их переформулировании в связи с изменившейся ситуацией. Помимо глобальных целей каждая служба имеет так называемые текущие (частные) цели. Текущая цель относится к точно определенному моменту времени.

Преимущества целевой установки состоят в том, что отдельные сотрудники выполняют определенные задачи. И можно контролировать то, как они выполняют поставленные задачи. Таким образом. Руководство с постановкой цели предполагает децентрализованные решения.

В случае децентрализации решений, а ее разновидностью может выступать, в частности, метод делегирования ответственности, к окончательной формулировке целей необходимо привлекать сотрудников. К их мнению надо прислушиваться, их необходимо подключать к процессу изменения целей. Только таким образом обеспечивается полная идентификация сотрудников с целями организации.

Целевые установки повышают конкурентоспособность предприятия. Такой способ руководства гибко реагирует на любые изменения рынка.

12.12. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ДЕЛОВОГО СОТРУДНИЧЕСТВА

Принцип управления на основе делового сотрудничества заключается в том, что служащие предприятия имеют право самостоятельно действовать и принимать решение, опираясь при этом на переданные им полномочия.

Сами полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы предприятия и направлять усилия некоторых сотрудников на выполнение определённых задач. Причём разграничение ответственности проводится, как между сотрудниками, так и для начальников. При помощи «делегирования» руководство распределяет среди своих сотрудников ответственность и полномочия по решению множества задач, необходимых для достижения всей организацией поставленных целей.

Каждому сотруднику предоставляется право действовать самостоятельно и нести ответственность за свои действия в рамках делегированной ему ответственности. Реальной считается только ответственность за те действия, на которые сотрудник может повлиять. Количество ответственности должно соответствовать количеству прав.

Принципы взаимодействия между штабом и линией, а также взаимодействие штабов между собой. Штаб - это форма организации, существующая параллельно с управленческой структурой, линией. Необходимость пользоваться в экономике услугами штабной работы, это следствие тех изменений, которые произошли в последние десятилетия в экономической, технической и социальных областях. Руководящие работники не имеют специальных знаний для принятия квалифицированного решения. Многочисленные управленческие обязанности не оставляют им времени на детальное изучение специальных вопросов в различных областях деятельности.

Центральной задачей штаба является консультирование и информирование.

Его деятельность направлена на подготовку решений, а не на принятие их. Для штаба нет различий между нормальным чрезвычайным случаем. Смыслом штабной

работы является оказание влияния на принятие решения в результате дачи консультации, каждый, кто консультирует своих начальников в рамках штабной деятельности, имеет и обязанность убеждать их в правильности своей точки зрения. Однако правом того, кто принимает решения, остается выбор, принять ли решение в соответствии с данной консультацией или же избрать другое решение.

Штабы несут такую же ответственность, как и линия. Особенность этой ответственности вытекает из особого положения штаба. В то время как линия отвечает за свои решения, штаб несет ответственность за консультирование и информирование.

Плодотворное сотрудничество между штабом и линией, а также между штабами существенным образом зависит от взаимного доверия сотрудников.

Должна существовать ясность в вопросе разделения компетенции между штабом и линией и во взаимодействии различных подразделений предприятия.

При этом действуют следующие принципы:

- штаб не имеет права давать указания линии и другим подразделениям. В его функцию входят информирование и консультирование, а также убеждение на основании имеющихся знаний и с помощью аргументов;
- с другой стороны другие подразделения также не могут давать указания штабу, за исключением прямого начальника, которому подчинен штаб;
- штаб имеет право на получение информации от других подразделений. Она составляет основу его успешной работы. Осуществление этого права дает возможность непосредственного доступа ко всем подразделениям предприятия, т.е. он может напрямую общаться с любым подразделением. В наиболее важных случаях он обязан информировать начальника соответствующего подразделения;
- каждое подразделение предприятия обязано предоставлять штабным подразделениям необходимую им для выполнения своих задач информацию, также напрямую, а не служебным путем. Запросы, выходящие за рамки обычных, необходимо, заранее обговаривать с соответствующим начальником;
- каждое должностное лицо имеет права получать информацию от штабов по служебным вопросам и пользоваться их рекомендациями. Это предписание представляет собой эквивалент обязанности линии давать информацию штабным подразделениям;

- штаб обязан осуществлять консультирование без соответствующего запроса, если это консультирование может принести пользу другому подразделению. Он также должен консультировать по собственной инициативе даже там, где на эти консультации не обращают никакого внимания.

Сотрудник штабного подразделения обязан информировать вышестоящий уровень, если:

- несмотря на его усилия и предупреждения, другое подразделение принимает решение, которое, по его мнению, может нанести предприятию существенный ущерб;

- начальник штабного подразделения принимает такое же решение и работнику не удается убедить его в ошибочности принимаемого решения;

- сотрудник штабного подразделения в процессе своей работы наталкивается на факт, когда, несмотря на интенсивные усилия соответствующего должностного в результате консультации не удается устранить недостатки. Влекущие за собой тяжелые последствия. В этом случае штабной работник после соответствующего информирования должностного лица должен переговорить по этому вопросу с его начальником. Начальник имеет возможность вмещаться и поправить возможные ошибочные представления сотрудника штаба.

При взаимодействии нескольких штабов дополнительно необходимо обратить внимание на следующее:

- каждое штабное подразделение обязано информировать прочие штабные подразделения по фактам, их касающимся, за исключением, если такое информирование в данном конкретном случае является, по мнению руководства, нежелательным;

- обо всех предложениях, заключениях, планах и т.д., исходящих из штабного подразделения и затрагивающих интересы других штабов, оно должно информировать последних еще на стадии их возникновения. Таким образом, будет предотвращена ненужная двойная работа;

- если при работе над проектом, в котором участвуют несколько штабных подразделений, возникают различные точки зрения относительно дальнейших действий, то штабное подразделение, возглавляющее эту работу, обязано получить решение по этому вопросу на уровне начальников;

- в окончательном представлении предложений, заключений, планов участвуют штабные подразделения, принимающие участие в их разработке, Если штабное подразделение откажется от подписи. То их письменная точка зрения с подробным обоснованием прилагается к разработке.

Хорошим способом поддержания доверительного сотрудничества как между штабами и линией, так и между штабными подразделениями является проведение совещаний с сотрудниками. В которых одновременно принимают участие сотрудники как линейных, так и штабных подразделений.

12.13. ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЦЕЛЕВЫХ КОМАНД И ОРГАНИЗАЦИЯ ИХ РАБОТЫ

Под командой мы понимаем особого рода рабочую группу, создающуюся либо на определенный срок, либо в качестве постоянной организационной единицы для решения задачи, которую нельзя решить в одиночку, и находящуюся в одном ряду с другими производственными подразделениями.

Работа командой представляет единство таких элементов, как самостоятельное мышление и действия каждого в отдельности, их включение в общую командную работу ради решения поставленной задачи.

Важнейшим условием успешной работы командой является определенный внутренний настрой, который должны иметь отдельные члены команды, чтобы достигнуть плодотворного взаимодействия.

Работающий в команде должен забыть интересы своего отдела и участка, где он числится работающим, и сконцентрироваться на поставленной перед ним временной командой задачей. Он должен освободиться от ведомственного мышления. Оно не совместимо с духом команды.

Занятый в команде должен знать, что работа осуществляется в полной анонимности. Не отдельное лицо заслуживает «честь и славу», а все, что наработано группой, принадлежит ей, как единому целому. Результат работы отдельного члена команды принадлежит всей команде и способствует повышению результативности ее труда.

Работающий в команде, должен без предупреждения и высокомерия относиться к мнению других членов команды. Работа в команде предполагает готовность к сотрудничеству, открытость по отношению к новым идеям и отказ от упрямого настаивания на своей точке зрения.

Команда является, таким образом, особым случаем делегирования ответственности. Если в традиционной структуре задача и относящиеся к ней

полномочия возлагаются на одно лицо, которое и должно решить эту задачу, то при работе командой задание дается группе.

Команда отличается от других рабочих групп статусом ее членом команды внутри группы, ролью так называемого руководителя команды и положением начальника, на которого замыкается группа.

Команда может состояться как из сотрудников одного уровня, так и различных уровней и участков предприятия. На срок работы в составе команды они равноправны. Положение, которое занимает лицо на предприятии, его должность не имеют значения для работы в команде. Каждый член команды имеет одинаковые права и обязанности, вытекающие из сущности работы командой.

а) Обязанности отдельного члена команды:

- каждый член команды обязан употребить свои силы, знания и возможности для достижения поставленных перед командой целей;

- никто из команды не должен ставить свою активность в зависимость от того, следует группа его рекомендациям или нет. Более того, он должен быть готов подчиниться решению большинства, даже если оно противоречит его собственным идеям, за исключением тех случаев, когда, по его мнению, в команде возникла экстремальная ситуация, за которую он не хочет нести ответственность. В этом случае свое «особое мнение» он должен занести в протокол.

Недопустимы ситуации, когда член команды пытается заблокировать неприемлемое для него решение, угрожая отказом от работы.

Каждый член команды обязан быть лояльным по отношению к коллегам. Он должен чувствовать себя человеком, которому доверяют командные решения.

Каждый член команды обязан признавать других как равноправных партнеров. Он должен объективно проверять их идеи и высказывать по ним свою точку зрения. Терпимость является одним из важнейших условий успешной работы командой.

Каждый член команды обязан информировать остальных членов обо всем, что необходимо знать для выполнения поставленной задачи.

Никто из команды не может препятствовать сотрудничеству своими чувствами или обидчивостью. Он также не должен руководствоваться симпатиями или антипатиями.

б) Права отдельного члена команды.

Каждый член команды имеет право на то, чтобы:

- свободно высказывать свое мнение и требовать его объективной и деловой проверки;
- мысли, которые он высказал во время работы в команде, не стали известными третьим лицам. Он не может подвергаться опасности, которую несет с собой критики начальником его высказываний во время работы командой;
- получать информацию от остальных членов команды;
- высказанные им мысли могли использоваться другими членами команды на стороне только в том случае, если это не наносит вреда выполнению поставленных перед командой задач или если на это было получено специальное разрешение;
- в процессе сотрудничества в команде соблюдать этические принципы корректного поведения.

Особенность работы в команде состоит в том, что задание дается не отдельному лицу, а группе.

При работе командой применяются те же принципы, которые отличают ответственность за руководство от ответственности за действия:

- начальник команды несет ответственность за руководство, т.е. отвечает за исполнение своих управленческих обязанностей по отношению к команде;
- команда, как единое целое, несет ответственность за все действия.

При этом если речь идет о команде, на которую возложены задачи по консультированию, то это ответственность за консультирование, а если команда обладает правом принятия решения, то ответственность за принятое решение.

Каждый отдельный член команды несет ответственность только перед командой как единым целым, а не перед руководителем команды и наоборот. Каждый в отдельности несет свою долю в общей ответственности команды.

Если команда большинством голосов принимает решение, которое отдельные члены команды считают недопустимой ошибкой, за которую они не хотят отвечать, то они должны четко заявить об этом команде. В этом случае информируется начальник команды, который принимает решение о возможном

исключении из состава команды соответствующего лица или о новом составе команды.

Если объединяются коллеги одного уровня или участка для совместной работы над решением задачи, касающейся сферы их деятельности, то они работают командой, а именно специально созданной командой. В большинстве случаев они существуют короткое время, иногда достаточно одной встречи.

Такое создание команды считается нормальным производственным процессом. Оно происходит без нарушения производственной деятельности и не требует проведения организационных мероприятий. Подобная команда не нуждается ни в разрешении руководства предприятия, ни в прямом начальнике. Здесь необходимо вести себя так же, как и при нормальном сотрудничестве между штабом и линией, которое не нуждается в специальном разрешении или уведомлении. Результаты работы могут носить только информационный характер.

По-другому обстоит дело, если для решения проблемы собираются коллеги одного уровня, но с различных участков работы. И здесь речь идет о команде, образующейся на короткое время. Однако тот факт, что затрагиваются различные сферы полномочий предприятия, меняет все дело.

Сотрудники, которых их коллега попросил войти в состав команды, обязаны проинформировать об этом своих начальников. Однако намерение коллег, работающих на различных участках, объединиться в команду, не требует специального разрешения. К обязанностям каждого сотрудника относятся установление непосредственного контакта с другими подразделениями предприятия в целях горизонтального информирования и координации на одном уровне, если это имеет отношение к выполняемым им задачам. Сотрудничество с коллегами в специально созданной команде относятся сюда же.

Однако если речь идет о задачах, выходящих за рамки нормального сотрудничества при существующей организационной структуре, вышестоящий начальник или руководство предприятия обязаны создать соответствующую команду.

Команду, созданную на длительный срок или постоянно, следует рассматривать как новое подразделение. Оно не может быть создано одним лицом. Принятие соответствующего решения входит в компетенцию руководства предприятия.

Руководство предприятия принимает решение о создании команды сроком на один год.

При этом необходимо учитывать следующее:

- если руководство предприятия принимает решение об использовании команды, то оно должно одновременно принять решение о том, какая цель должна быть поставлена перед этой командой и какие задачи она должна решать;
- при этом стоит определить, являются ли эти задачи линейными или штабными;
- если они являются штабными, то команда будет выполнять консультационные или информационные функции. Иначе говоря, она будет самостоятельным штабным подразделением и станет заниматься подготовкой решений, которые необходимо принять. Это наиболее распространенная форма команды;
- если команда будет иметь линейные функции, то ей будут даны полномочия по принятию решений. Эта форма выбирается тогда, когда приходят к убеждению, что команда располагает лучшим предпосылками для принятия решения, чем любое другое подразделение. Такое можно наблюдать на примере работ комиссий по технике безопасности, рационализаторству, социальным вопросам;
- цель и задачи, поставленные перед командой, закрепляются в описании рабочего места. При этом одновременно определяются отношения подчиненности команды как единого целого.

Руководство предприятия определяет членов команды и решает, должна ли работа в команде быть для них основной или служить только формой совместительства. В исключительных случаях оно вмешивается в компетенцию соответствующих начальников и сотрудников. Перед тем, как принять решение, руководство предприятия обязано проконсультироваться с соответствующим начальником и выяснить, может ли предстоящая работа в команде выполняться наряду с решением повседневных задач.

Если работа в команде важнее, то надо решать, как быть с текущей работой: перепоручить ли на время другому лицу, свести к минимуму или же прекратить ее на определенный срок вообще?

Специально созданная команда распускается, как только она выполнит поставленные задачи.

Перед тем как принять решение о создании команды, необходимо тщательно взвесить все ее преимущества и недостатки.

12.13.1. Преимущества работы командой

При решении сложных задач, которые не могут быть решены одним лицом, команда имеет целый ряд существенных преимуществ:

- команда дает возможности решения задач, которые не под силу одному человеку;

- в результате создания команды достигается гарантия, что при выработке решения не будут учитываться только односторонние интересы;
- в результате сотрудничества в команде наступает определенная конкретизация и нейтрализация возникшей проблемы, чего часто не происходит, если задание дано одному лицу;
- в результате сотрудничества в команде несколько специалистов становится возможным одностороннее влияние вышестоящей инстанции;
- команда помогает уменьшить риск принятия ошибочного решения. При работе над решением задачи нескольких лиц уменьшается опасность того, что в поле зрения не попадут некоторые вещи;
- работа командой усиливает готовность и способность руководящих работников всех уровней к сотрудничеству;
- команда оказывает положительное влияние на развитие качеств, имеющих большое значение для коллегиального сотрудничества. Она побуждает к терпимости, порядку, признанию чужого мнения и корректной дискуссии, преодоление индивидуалистических взглядов. Это факторы, которые выходят за рамки работы командой и положительно влияют на успех предприятия;
- сотрудник, хорошо зарекомендовавший себя на работе в составе команды, получает дополнительную квалификацию, ценную для него и для предприятия;
- в результате работы командой предприятие реализует мысли и предложения, которые не были бы получены в рамках обычной организации труда. Это происходит потому, что у отдельного сотрудника на его рабочем месте отсутствует возможность найти отправные точки в решении проблемы, которая имеет к нему только косвенное отношение и не связана напрямую с его деятельностью;
- команда дает возможность отдельному работнику раскрыть свои знания и способности;
- в результате работы командой создаются организационные условия, позволяющие использовать интеллектуальный потенциал сотрудников предприятия;
- команда позволяет более рационально использовать возможности своих специалистов, которые работают над решением задач, выходящих за рамки их функциональных обязанностей;
- преимущество работы заключается в том, что предприятие может использовать дополнительные способности и знания своих сотрудников. Команда может

заменить работу специалистов, которых предприятие не в состоянии позволить себе иметь по финансовым причинам.

12.13.2. Недостатки работы командой

Работа командой может потребовать значительных затрат времени в отличие от индивидуальной работы. Начальный период, когда члены команды притираются друг к другу, может быть довольно продолжительным. Также необходимо учитывать время, которое требуется для поиска соответствующей формы работы.

Команды в своей работе часто бывают неповоротливы, особенно тогда, когда число членов команды велико, а работа ведется по совместительству. Трудности, с которыми приходится сталкиваться при сборе членов команды в назначенное время, отрицательно на ходе работы.

Дискуссии при работе в составе команды отнимают много времени, особенно тогда, когда отдельные лица не владеют техникой их ведения. В подобных случаях могут возникнуть серьезные разногласия.

Команда может привести к задержке принятого решения, так как различные взгляды участников обобщаются только после продолжительных дискуссий.

Анонимность отдельных членов команды может отрицательно сказаться на желании трудиться. При работе командой отсутствует стимул личного честолюбия, поскольку отдельный работник не получает личного поощрения за показательные результаты.

Если работник работает не только в команде, а выполняет эту работу в качестве дополнительной к основной деятельности, то она может быть для него слишком большой нагрузкой.

12.13.3. Основные условия успешной работы командой:

- постановка целей и задач должна быть достаточно четкой;
- должен правильно подбираться состав команды;
- члены команды должны иметь соответствующие принципиальные позиции;
- члены команды должны владеть методами коллегиальной работы и ведения беседы.

12.14. ФУНКЦИИ ОБСУЖДЕНИЯ ЗА КРУГЛЫМ СТОЛОМ

Одной из важнейших форм коллегиального сотрудничества является беседа за круглым столом. Эта форма дискуссии представляет собой беседу между равноправными членами и играет существенную роль в рамках современного управления и организации.

Беседа за круглым столом проводится в следующих случаях:

- при горизонтальном информировании, когда присутствуют не только коллеги одного уровня и участка, но также сотрудники других производственных участков;
- при согласовании между штабом и линией;
- при решении многочисленных задач по координации, вытекающих из работы штабов и линии и требующих сотрудничества нескольких подразделений без участия начальника;
- при работе комиссий, в которых принимают участие сотрудники различных производственных участков, в целях подготовки и принятия решений;
- при работе командой, созданной для решения определенной задачи, которую не состоянии решить один человек.

Целью обсуждений за круглым столом является решение определенной проблемы в процессе дискуссии.

Известны два варианта состава участников беседы за круглым столом:

- а) Беседа за круглым столом протекает в кругу коллег, т.е. все участники относятся к одному уровню;
- б) К беседе за круглым столом привлекаются сотрудники различных уровней предприятия, которые высказывают свои точки зрения по возникшим вопросам.

Участники беседы за круглым столом обладают одинаковыми правами и, независимо от служебного положения, их голоса имеют одинаковый вес. Таким образом, появляется возможность использовать для решения существующих

проблем здания и способности отдельных специалистов без учета их служебного положения.

«Беседа между коллегами» - это беседа между двумя линиями, которые не могут давать друг другу указания.

Беседа за круглым столом может проводиться с двумя целями:

- а) Подготовка решения, принимаемого на вышестоящем уровне;
- б) Принятие решения, которое должно осуществляться на этом уровне. Оно не может приниматься одним лицом, а только большинством голосов в процессе беседы за круглым столом. В данном случае решение принимается без участия начальника.

12.15. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

Принятие решения при беседе за круглым столом осуществляется путем голосования и тем самым оно принципиально отличается от совещания с сотрудниками, когда начальник после консультации с подчиненными принимает решение.

В голосовании должны принимать все участники беседы. В зависимости от целей беседы при определении результатов речь может идти о следующем:

- фиксирование отдельных аргументов, говорящих за и против запланированного мероприятия, в целях их дальнейшего доведения до начальника. Таким образом, подготавливается принятие решения на вышестоящем уровне;
- составление рекомендации для представления вышестоящему начальнику. В этом случае также подготавливается принятие решения на вышестоящем уровне;
- определение мероприятия, которое должно выполняться непосредственно всеми участниками беседы. Собравшаяся за круглым столом комиссия обладает полномочиями по принятию решения. Решение принимается в процессе беседы, а не подготавливается заранее и может выполняться непосредственно после его принятия. Главное, чтобы начальник был о нем проинформирован.

Информирование осуществляется, как правило, путем передачи протокола результатов.

Наряду с обычными формальностями, как-то место, время и имена участников совещания, протокол содержит также важнейшие аргументы и контраргументы,

положенные в основу решения. При этом фамилии тех, кто их приводил, не фиксируются. Но если один из участников выражает желание занести в протокол свое особое мнение, это осуществляется с указанием его фамилии.

Протокол не может быть передан до тех пор, пока все участники беседы не ознакомились с ним, и не утвердили его содержание. Только после согласования протокол передается начальнику и другим заинтересованным подразделениям.

12.16. ПРАВИЛА ОРГАНИЗАЦИИ ЗАМЕЩЕНИЯ, НАБЛЮДЕНИЯ ИЛИ ЗАМЕНЫ

Заместительство - это случай временного делегирования ответственности. Заместитель действует от имени должностного лица в соответствии с должностной инструкцией и несет за это ответственность.

Для заместительства существуют следующие основные положения:

- заместитель должен, по крайней мере, соответствовать нормальным пределам требований, предъявляемых ему с точки зрения его квалификации и необходимых для надлежащего исполнения задания в рамках ответственности. Это касается как профессиональной квалификации, так и уровня руководства;
- если заместителю кажется, что он не сумеет или не решится действовать в духе того должностного лица, которое он замещает, то дело приобретает для него чрезвычайные обстоятельства, которые он должен представить для принятия решения руководству ближайшего к нему уровня;
- должностное лицо имеет право предложить заместителя или выбрать из числа предложенных ему для того, чтобы с самого начала исключить антагонизм между собой и заместителем;
- заместителя назначает компетентный начальник или руководство предприятия;
- заместитель не создает новую инстанцию, поскольку он вступает на место должностного лица.

Перед распоряжением о замещении необходимо выяснить два вопроса:

- а) Должен ли заместитель взять на себя ответственность за исполнение всего комплекса обязанностей должностного лица со всеми полномочиями?

б) Или на него возлагаются определенные обязанности, т.е. с точки зрения полномочий имеются в виду определенные ограничения?

В первом случае мы имеем дело с неограниченным заместительством, обозначаемым часто истинным заместительством, во втором случае - с ограниченным заместительством.

В случае неограниченного заместительства сотрудник берет на себя исполнение всего комплекса обязанностей должного лица, как с профессиональной, так и с руководящей точки зрения. Поэтому он не нуждается в особой должностной инструкции. Он берет на себя все задания, обязанности и, соответственно, всю полноту ответственности должного лица.

В случае ограниченного заместительства заместитель действует в определенном диапазоне полномочий должного лица. Определенные задания изъяты из диапазона его обязанностей или ограничены его полномочия. Таким образом, полномочия должного лица лишь частично соответствуют полномочиям заместителя. Какова степень этих ограничений, устанавливается в должностной инструкции, как должного лица, так и его заместителя.

Штатное заместительство означает, что наряду с должностным лицом имеется постоянный заместитель. Оба работают одновременно друг с другом, т.е. штатный заместитель работает не только в отсутствие или задержке должного лица. Более того, он уполномочен действовать также в отсутствие должного лица, в отдельных случаях от его имени. Если должностное лицо отсутствует, то штатный заместитель вступает на его должность без особых распоряжений (в отличие от замещения по совместительству).

Под замещением по совместительству понимают то, что дополнительно к своей деятельности сотрудник уполномочен представлять другое должностное лицо в период его отсутствия. И в этом случае заместительство распространяется как на профессиональную область, так и на уровень руководителей.

Функция заместителя по совместительству должна быть отмечена в должностной инструкции должного лица и заместителя. К такому виду заместительства в первую очередь относится следующее:

- заместитель по совместительству должен иметь квалификацию и опыт, чтобы суметь охватить сферу деятельности должного лица, как в профессиональном смысле, так и с точки зрения руководства. Невозможно ожидать от заместителя, что он немедленно сможет проявить тот уровень эффективности, что и должностное лицо, однако он должен соответствовать нормальным требованиям, предъявляемым к человеку, занимающему эту должность;

- он должен иметь в распоряжении время, необходимое ему для ознакомления с важными процессами, происходящими в сфере его деятельности, чтобы быть и оставаться способным к замещению;

- он должен быть в состоянии, помимо своих собственных должностных нагрузок, представлять должностное лицо на короткий и длительный срок. Совсем не просто взять на себя решение проблем из другой сферы, тем более что собственные проблемы ему естественно ближе, чем посторонние, а для четкого исполнения заданий из обеих сфер не хватает времени.

Временно исполняющий обязанности не является заместителем, т.е. он не имеет права действовать от имени должностного лица и принимать решения. Задачи временно исполняющего обязанности состоят в следующем:

- установить, насколько важна проблема, возникшая в отсутствие должностного лица, и следует ли сообщать об этом должностному лицу, независимо от того, где он находится;

- установить, есть ли необходимость информировать об этом руководящие инстанции и попросить их о принятии решения;

- либо отложить решение этого дела до возвращения должностного лица.

12.17. ПОРЯДОК ВЫДАЧИ ОТДЕЛЬНЫХ ПОРУЧЕНИЙ, Т.Е. ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА, КОТОРЫХ ПРИДЕРЖИВАЕТСЯ НАЧАЛЬНИК, ЕСЛИ ОН ДАЕТ ОСОБЫЕ ПОРУЧЕНИЯ ПОДЧИНЕННЫМ

Основания для выдачи единичных заданий различны:

а) Единичное задание для руководства сотрудником в делегированной сфере.

Путем выдачи единичного задания руководитель может определить основные направления деятельности сотрудника, и этим установить выполнение работ на короткий и длительный срок. Такими единичными заданиями, которые выдает руководитель своим сотрудникам в рамках их сферы делегирования, решается часть задач по координации работ. Таким способом руководитель может управлять поступками сотрудника в его сфере делегирования.

Задания подобного рода лежат в пределах делегирования ответственности и являются следствием работы руководителя в подчиненных ему сферах делегирования. При этом особые проблемы не возникают ни у сотрудников, ни у руководителя.

б) Единичное задание для регламентации управления пока еще не предусмотренных обязательств.

Даже лучшие должностные инструкции не являются гарантией того, что выполняемые сотрудниками задания и связанные с ними обстоятельства рассмотрены во всей полноте. Скорее всего, постепенно могут выявляться пробелы, возникающие в результате ограничения сфер делегирования и которые необходимо устранить.

В процессе развития предприятия в результате изменения общей ситуации или перестройки в ходе работ возникает часто необходимость в упорядочивании новых заданий.

с) Единичное задание для корректировки эффективности труда сотрудника.

Иногда (особенно в результате служебного надзора руководителя) может выявиться следующие обстоятельства: сотрудник не в состоянии или пока не в состоянии выполнять определенные задания в полном объеме, хотя эти задания относятся к сфере его делегирования (обязанностей) и время на введение в курс дела завершилось. Для руководителя это чрезвычайный случай. Он оказывается в ситуации, когда необходимо составить распоряжение, обеспечивающее надлежащее исполнение данного задания.

Как и любая другая область деятельности, так и единичное задание характеризуется согласованием задач, ответственностью за выполнение и подведомственностью. В случае единичного задания это особенно важно, поскольку в данном случае создается сфера, ограниченная от уже существующей структуры, что обеспечивает преодоление совпадений и пробелов при его исполнении.

Во всех случаях, когда выдается единичное задание, необходимо определить:

- какие конкретно задачи охватывает это задание, и в каких пределах;
- для какой цели необходимо исполнить это задание;
- какие права имеет исполнитель при выполнении этого задания, и в какой функции он должен его выполнить: в линейной, штабной или оказания услуг;

- какие директивные указания существуют для исполнения этого задания.

Перед выдачей единичного задания руководитель должен проверить, в состоянии ли уполномоченный сотрудник наряду с выполнением единичного задания выполнять надлежащим образом свои прочие обязанности, связанные с его собственной сферой делегирования.

Каждое должностное лицо обязано наряду с указанными в его должностной инструкции заданиями выполнять единичные задания, по своему существу принадлежащие к сфере его деятельности или возникающие из необходимости.

Сотрудник, ссылаясь на установленные должностной инструкцией задания, не имеет права возражать против исполнения единичного задания.

12.18. ПОРЯДОК РАССМОТРЕНИЯ ЖАЛОБ

Жалоба является важным средством, служащим для урегулирования серьезных трудностей, могущих возникнуть во взаимоотношениях между начальниками, коллегами и сотрудниками

Итак, на кого Вы можете жаловаться?

- на коллегу, если в результате его поведения создается угроза срыва работы. Это может произойти как по профессиональным, так и по личным причинам;

- на подразделения предприятия, с которыми работник поддерживает служебные отношения в процессе своей деятельности, - когда сотрудничество осуществляется в нарушение порядка, и нарушения не могут быть устранены собственными силами;

- на начальника, если он ведет себя по отношению к подчиненному неправильно в профессиональном, управленческом или личном плане, а просьбы об изменении его поведения не имели успеха.

При рассмотрении жалобы, касающейся сотрудников, имеющих различных начальников, действует принцип:

- жалобщик должен обращаться только к своему начальнику, а тот должен затем переговорить с начальником того лица, на которое жалуются. И проинформировать его об обстоятельствах дела. Тем самым дело для начальника жалобщика считается законченным. Рассмотрение жалобы входит в компетенцию начальника того лица,

на которое подана жалоба. Начальник жалобщика подключается опять только тогда, когда возникают осложнения. Например, когда лицо, на которое жалуются, заявляет, что его обвиняют напрасно. В остальных случаях его информируют только о результатах рассмотрения жалобы. Если начальник сотрудника, на которого подается жалоба, отказывается оказать помощь, если он принимает решение, с которым не согласен начальник жалобщика, то последний имеет право обжалования у совместного начальника.

Правила, по которым должен действовать начальник при приеме жалобы:

- сначала начальник должен установить, пытался ли жалующийся сотрудник поговорить с обвиняемым и побудить его изменить свое поведение, а после неудачи проинформировал ли он его о том, что будет жаловаться. Если таких бесед не велось, то начальник должен прекратить дальнейшее разбирательство и потребовать от жалобщика сначала поговорить с тем лицом;
- в качестве следующего шага начальник должен выслушать жалобу. При этом важно чтобы жалобщик высказался до конца. С самого начала начальник должен попытаться отделить обвинения, не относящиеся к делу, - личные споры и доносы - и направить разговор в деловое конструктивное русло, чтобы получить по возможности объективное впечатление о деле;
- после этого начальник должен постараться путем понятным, целенаправленных вопросов выяснить подоплеку дела. При удобном случае ему нужно установить, не был ли внешний повод для жалобы только каплей, переполнившей чашу. Ему также следует выслушать и преувеличения, но при этом одновременно получить представление об общем положении дел на соответствующем участке производства;
- начальник не должен сразу же давать оценку и немедленно принимать решение.

При выслушивании обеих сторон необходимо обращать внимание на то, чтобы не допустить очной ставки двух сотрудников, взаимно обвиняющих друг друга.

Если начальник выяснил обстоятельства дела, разобрался в подоплеке с обеих сторон и в соответствии с этим выносит свое решение, то обоим участникам необходимо спокойно воспринять это решение, не поддаваясь эмоциям, не заявлять сразу же протест против него. Решение начальника должно быть определяющим для их поведения.

12.19. ПРИНЦИПЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНТРОЛЯ НАД РАБОТОЙ И РЕЗУЛЬТАТАМИ

Контроль в организации - одно из центральных понятий в теории организации. В широком смысле означает всю совокупность мероприятий, средств и механизмов, направленных на обеспечение соблюдения работниками предписанных норм, правил, программ поведения и деятельности.

Контроль является главным средством обеспечения руководств делегированным диапазоном. Для начальника контроль является базовым средством по обеспечению руководства и контроля над диапазонами делегирования сотрудников. В первую очередь контролируется правильность исполнения соответствующих обязанностей, как начальника, так и сотрудников. Все что делегируется, должно также и контролироваться.

Контроль - это средство руководства, которое помогает уменьшить риск, связанный с делегированием ответственности.

Контроль - это не делегируемая обязанность начальника. Только заместитель, действующий от имени начальника и в соответствии с его планами и намерениями, может осуществлять контроль вместо него.

Контроль должен быть экономически оправданным, т.е. связанные с ним затраты должны соответствовать ожидаемому результату.

Каждая должность, занимаемая начальником, имеет ограниченный сектор контроля.

Условием проведения контроля является определение критериев, на основании которых будет проверяться поведение и результаты работы сотрудника. Начальник, контролируя работу своего сотрудника, должен обладать соответствующими профессиональными знаниями.

Во время контроля начальник должен убедиться, действительно ли подчиненные ему сотрудники обладают необходимой квалификацией.

Начальник осуществляет контроль за подчиненными ему сотрудниками с помощью служебного надзора (выборочный контроль) и контроля результатов работы.

12.19.1. Служебный контроль

Служебный надзор означает, что начальник путем выборочных проб убеждается в том, что сотрудник при выполнении своих задач ведет себя в рамках

установленных норм и директив, и вероятно достигнет поставленной перед ним цели.

Для начальника важно установить правильно ли в конкретном случае вел себя сотрудник - как в профессиональном, так и в управленческом отношении. При необходимости начальник может корректировать действия сотрудника и направлять в нужное русло.

Служебный контроль должен предупреждать ошибки, а если они уже возникли, то выявлять их и исправлять.

Служебный контроль ориентирован на конкретный случай. При этом не имеет значения, имел ли он место в прошлом или совершается в настоящее время, или касается мероприятий, планируемых на будущее.

Основой для служебного контроля является описание рабочего места, поставленные цели и задачи, директивы и «Общая инструкция по управлению».

Начальник просматривает ход работы сотрудника и проверяет выполнение им отдельных процессов. Время проверки изменяется и неизвестно сотруднику. Часто контроль проводится незаметно для сотрудника. В процессе повседневного сотрудничества.

Служебный контроль охватывает следующие процессы:

Определение фактического состояния дел путем выборочной пробы.

Анализ выборочной пробы.

Сюда относится:

- сравнение фактического состояния с плановым заданием; т.е. определение, вел ли себя сотрудник в рамках поставленных целей, директив и норм; выяснение, где в конкретном случае имели место отклонения и каковы причины их возникновения, при этом учитываются все отягчающие и смягчающие вину сотрудника обстоятельства. Сотруднику дается возможность изложить свою точку зрения;

- обдумывание, какие выводы необходимо сделать из результата проверки, а именно в профессиональном, управленческом и организационном отношении.

Служебный контроль не является вопросом доверия или недоверия начальника к сотрудникам. Это управленческая обязанность, и сотрудники должны это

понимать, начальник проводит его только в отношении непосредственно подчиненных ему сотрудников.

Служебный контроль относится к задачам, которые начальник должен решать сам. За исключением заместителя, он не может его передоверить.

Служебный контроль требует активных действий начальника. Проводить контроль необходимо систематически, даже если конкретный повод отсутствует.

Служебный контроль должен проводиться целенаправленно. Начальник должен ясно представлять главное в работе своего сотрудника, где могут быть источники ошибок или возникать опасности.

Процесс, который должен проверяться выборочно, должен быть проверен полностью. Только таким образом начальник получит представление о том, правильно ли поступают его подчиненные в данном конкретном случае, и будут поступать далее, в будущем.

Начальник при осуществлении контроля наряду с проверкой профессиональных и управленческих качеств сотрудника должен заниматься и им самим, т.е. его сильными и слабыми сторонами.

Проведение служебного контроля не должно создавать помехи для производственного процесса. Он должен проводиться в подходящее время, без нервозности и спешки.

На проведение служебного контроля начальник должен затрачивать необходимые для его качественного выполнения время, осуществляя его без суеты и спешки.

При проведении контроля начальник должен не забывать об этических нормах:

- не рыться в столе сотрудника в его отсутствие;
- не заниматься выспрашиванием о работе сотрудника у его товарищей и не подрывать авторитет проверяемого, постановкой некорректных вопросов;
- запрещается тайное подслушивание телефонных разговоров.

Начальник не может использовать служебный контроль для проверки своих голых подозрений в отношении действий и решений сотрудников, если они действуют в рамках директив и данных им полномочий.

Осуществление служебного контроля должно быть как для начальника, так и для сотрудника выполнимым. Начальник должен быть в состоянии провести служебный контроль в обычной рабочей обстановке и с использованием обычных критериев.

Служебный контроль будет тогда полным, если будет проводиться анализ его результатов, а с сотрудником проведена беседа в отношении выводов, которые он должен будет извлечь из результатов проверки.

Если начальник не в состоянии заниматься проведением служебного контроля независимо от причин, он должен проинформировать об этом своего начальника. Поскольку просто не проведение контроля из-за перегрузки или недостатка специальных знаний является нарушением служебных обязанностей.

12.19.2. Контроль результатов работы

Контроль результатов - надежное средство для оценки работы сотрудников, ведь он осуществляется на основе объективных документов и не зависит от субъективного мнения начальника.

Подведение итогов необходимо не только для предприятия в целом, но и для самого сотрудника, который имеет право знать результат своей работы за определенный промежуток времени. Это нужно для того, чтобы он мог скорректировать свою деятельность, кое-что исправить и создать базу для дальнейших достижений.

Чтобы контроль результатов работы был эффективным средством руководства, необходимо в организации создать ряд условий и соблюдать принципы его проведения:

- 1) контроль результатов успешно может проводиться только тогда, когда есть четкое делегирование ответственности, т.е. на всех рабочих местах должны быть четко определены задачи, компетенция и ответственность;
- 2) для проведения контроля результатов должны иметься четкие критерии. Чем точнее очерчены цели и определены отдельные задачи, тем точнее можно определить результаты работы;
- 3) нужно обсуждать с сотрудником стоящие перед ним цели. Он должен хорошо понимать их суть и считать их справедливыми;
- 4) должен быть четко определен отрезок времени, за который будет проводиться проверка результатов работы;

5) время проведения контроля должно определено заранее и известно сотруднику;

6) если спектр деятельности сотрудника состоит из нескольких частей, то начальник наряду с контролем общих результатов должен проводить контроль отдельных частей, который может приходиться на разное время, однако затем необходимо подвести общие итоги;

7) результаты работы сотрудника должны оцениваться с учетом всех положительных и отрицательных моментов, оказавших влияние на его деятельность в этот период;

8) начальник должен оценить результаты проверки и сделать выводы:

- изменение целей, плановых заданий, временных целей, существующих указаний;

- дополнительные указания;

- организационные изменения;

- принципиальное изменение прежних методов работы;

- усиление служебного контроля;

- поощрение сотрудника;

- перевод сотрудника (не только из-за недостаточной квалификации, но и в виду его склонностей, знаний);

- повышение сотрудника по службе;

- увольнение сотрудника.

Однако меры отрицательного характера должны приниматься только после критической беседы:

- контроль результатов может считаться законченным только тогда, когда выводы и общие результаты проверки обсуждены с сотрудником;

- для правильного проведения контроля результатов работы требуется спокойствие и достаточное количество времени.

Проверка результатов работы затрагивает как профессиональную, так и управленческую стороны деятельности сотрудника.

Проверяется:

- чего сотрудник достиг, выполняя свои профессиональные задачи за определенное время;
- какие результаты получены в плане управленческой деятельности сотрудника, было ли его поведение правильным или нет;
- как он вел себя по отношению к коллегам;
- какие результаты получены сотрудником в плане руководства своими подчиненными.

Для проведения контроля результатов работы в распоряжении начальника имеются следующие средства:

- а) служебные и простые беседы с сотрудником;
- б) письменные документы, доклады, статистические материалы, выписки из документов и т.д.

12.19.3. Контроль результатов работы сотрудника.

Для того чтобы выяснить, придерживался ли сотрудник принципов руководства и каких результатов он достиг, целесообразно поставить следующие вопросы:

- действовал ли сотрудник сам и самостоятельно ли принимал решения на своем участке в течение проверяемого периода?
- какие меры по улучшению положения им были сделаны по собственной инициативе, и какие результаты были достигнуты?
- какие он подал новые идеи?
- какими были его отношения со своим начальником?
- правильно ли он информировал и консультировал своего начальника?
- как вел себя сотрудник по отношению к коллегам из своего и других подразделений?

- информировал ли он в достаточной мере своих коллег?
- делал ли он это по собственной инициативе или из-за того, что его вынуждали это делать?
- другими словами, правильно ли он исполнял свои обязанности по горизонтальному информированию?
- согласовывал ли он с коллегами свои планы, затрагивающие их сферу компетенции?
- способен ли он работать в команде?
- старался ли сотрудник получать консультации от соответствующих подразделений, и как это сказалось на результатах работы?
- каковы были результаты работы на его участке в его отсутствие?
- смог ли он сработаться со своим заместителем так, чтобы его отсутствие не наносило ущерба результатам работы?
- как вел он себя в качестве исполняющего обязанности?
- оправдалось ли принятое решение?
- что он сделал для повышения уровня своих знаний?

12.19.4. Контроль результатов работы начальника

Руководство предприятия для того, чтобы определить результаты работы начальника, имеющего подчиненных, может поставить следующие вопросы:

- имеются ли в его подчинении сотрудники, способные самостоятельно действовать и принимать решения?
- насколько ему удалось привить своим сотрудникам самостоятельность мышления, и какие меры он принимал в отношении тех, кто оказался неспособным к этому?
- успешно ли он противостоял попыткам возврата полномочий?
- не вмешивался ли он в сферу полномочий своих сотрудников? Были ли жалобы по этому поводу?

- пользовался ли он инициативой и идеями своих сотрудников; правильно ли он привлекал их к консультации?
- владеет ли он приемами ведения беседы, каковы результаты проводимых им совещаний?
- осуществляет ли он в достаточной степени информирование своих сотрудников?
- осуществлял ли он служебный контроль и проверку результатов работы, проводил ли открытое деловое обсуждение результатов контроля с сотрудниками, правильно ли применял критику и поощрение?
- координировал ли он работу своих сотрудников?
- оказались ли поставленные им перед сотрудниками цели и задачи реальными? Если они не были выполнены то, по каким причинам?
- определил ли он, как главные, направления деятельности сотрудников, повлияла его работа на результаты работы всего предприятия;
- какова обстановка на подчиненном ему участке работы?
- какова текучесть кадров;
- какой уровень заболеваемости?

12.20. КООРДИНАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ

Одна из самых важных задач, стоящих перед руководителем, - координация деятельности сотрудников, согласование между собой действий отдельных сотрудников. При неправильном осуществлении этой функции направление самостоятельной деятельности сотрудников может не соответствовать общей цели предприятия.

Способность координировать действия в делегируемом диапазоне задач расценивается в настоящее время как основной признак квалифицированного начальника.

Современный начальник - это тот, кто координирует деятельность в рамках своей сферы как бы с более высокого уровня руководства, но при этом дает своим подчиненным возможность самостоятельно решать и действовать в рамках их полномочий.

12.21. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИСПОЛЬЗОВАНИЮ КРИТИКИ И ПОХВАЛЫ

Критика сотрудников начальником в рамках данных ему полномочий.

Критика начальником своих сотрудников является анализом их профессиональной и управленческой деятельности. Формой осуществления критики является служебная беседа. В профессиональной сфере обычно под критикой понимается негативное мнение начальника о результатах деятельности подчиненного.

Критика находится в тесной связи с контрольными функциями начальника. С помощью критики начальник исправляет неправильные действия сотрудника и пытается устранить причину ошибок.

Осуществление критики относится к неделегируемым управленческим задачам начальника.

Критическая беседа проводится всегда на уровне установленных полномочий и проводится только между начальником и непосредственно ему подчиненным сотрудником.

Критика не подчиненных сотрудников представляет собой вмешательство в чужую сферу полномочий, и поэтому не разрешается. Исключением из этого правила является только непосредственная угроза, но в этом случае нужно как можно быстрее проинформировать прямого начальника.

Любая критика сотрудника должна проводиться с глаза на глаз. Только в очень редких случаях необходимо приглашать свидетеля.

Без выяснения обстоятельств дела не должно быть никакой критики, потому что никто не должен быть призван к ответу за ошибки, которые были совершены другим лицом. А окончательное выяснение обстоятельств дела может быть проведено только в беседе с подчиненным.

Начальник должен сознавать, что ему нужно быть по возможности объективным, и он не может в своем отношении к сотрудникам руководствоваться симпатией или антипатией.

Своей оценкой начальник делает вывод из приведенных сотрудником причин для объяснения своего поведения. Здесь нет твердых правил. Единственной отправной точкой и критерием может служить результат работы.

Решение начальника включает в себя три компонента:

- оценка установленных обстоятельств дела;
- оценка мотивов сотрудника;
- общая оценка прежних результатов работы и поведения сотрудника.

При окончании критической беседы следует выразить мысль, что, как и прежде, есть основа для сотрудничества, перед сотрудником необходимо поставить новую задачу, которая даст ему возможность проявить себя. С окончанием критической дело фактически должно быть закрыто.

12.22. ПООЩРЕНИЕ КАК СРЕДСТВО РУКОВОДСТВА

Необходимо использовать поощрение как средство управления. Однако его нельзя применять произвольно, оно, как и критика, должно являться следствием служебного контроля и контроля результатов деятельности.

Поощрение повышает жажду творчества, созидание, уверенность в себе и удовлетворение.

Размер зарплаты хотя и является мерой поощрения сотрудника, но одной ее недостаточно, чтобы показать сотруднику, что он работает особенно хорошо. Необходимо, чтобы начальник говорил ему об этом при каждом удобном случае.

Обязанностью любого начальника является поощрение незаурядной работы своих сотрудников. Критика и поощрение, как средство руководства, должны дополнять друг друга.

Поощрение объявляется по определенным правилам, которых должен придерживаться начальник.

Поощрение, также как и критика, должно объявляться с глазу на глаз. Иначе поощрение одного легко может стать косвенной критикой его коллег, которые чувствуют себя обойденными и реагируют соответственно. Выделение одного сотрудника перед другим может вызвать ненужные осложнения отношений между сотрудниками и начальником.

Особый случай представляет собой поощрение результатов работы определенной рабочей группы или отдела.

Эта форма поощрения оправдала себя. Она усиливает контакт между начальником и сотрудником и сплоченность группы. Такая форма поощрения особенно уместна тогда, когда начальник сам поощряется за достижение результатов. Он должен передать это поощрение своим сотрудникам, т.к. чаще всего условием общего успеха и поощрения со стороны вышестоящего органа была хорошая слаженная работа обеих сторон.

12.23. ПРИНЦИПЫ ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ

12.23.1. Информация сверху вниз

Информирование сверху вниз является одной из важнейших обязанностей начальника.

12.23.2. Основная информация

Начальник обязан при поступлении на работу нового сотрудника давать ему основные сведения. Это однократное действие и производится с целью ознакомления.

1) Общие сведения могут быть различными в зависимости от должности сотрудника.

Они содержат данные:

- о целях предприятия;
- об экономическом положении;
- о месте предприятия на рынке;
- об отношении к конкурентам;
- о социальных учреждениях.

Кроме того, сюда входят сведения о том, какие правила предоставления информации посторонним лицам и общественности о планах и делах предприятия, должны соблюдаться всеми сотрудниками. Работник должен знать, что именно ему следует отвечать посторонним лицам, когда они задают определенные вопросы.

2) Информация об организационной структуре.

Сюда входит описание и схема всех подразделений предприятия, конкретного подразделения, в которое входит сотрудник, его структуры и линий соподчинения.

Нового сотрудника информируют об организационной структуре предприятия в целом, а также о тех подразделениях, с которыми ему придется взаимодействовать при выполнении возложенных на него задач (штабные и линейные подразделения, служба быта).

3) Информация о стиле руководства на предприятии.

Начальник должен информировать нового сотрудника о том, какие принципами руководства пользуются на предприятии. Руководитель должен также проинформировать нового сотрудника о его правах и обязанностях, а если он будет временно выполнять функции начальника, то о соответствующем круге полномочий.

4) Информация о профессиональных задачах сотрудника.

Сотрудник должен знать, что входит в круг его профессиональных задач. Начальник должен убедиться, что сотрудник понял все правильно, он должен обсудить со своим сотрудником изложенные в описании должности пункты и в случае необходимости дать разъяснения.

При информировании сотрудника о его участии в работе необходимо ориентировать его о тех подразделениях, с которыми ему нужно будет взаимодействовать или поддерживать контакты.

12.23.3. Текущая информация

Начальник обязан информировать сотрудника обо всех происшествиях и решениях, которые ему важно знать. Только таким образом можно добиться правильных действий и решений со стороны сотрудника.

Сюда относятся:

- решения, важные для деятельности сотрудника на его участке работы (например, изменение целей, определение частных целей, плановых заданий), если они затрагивают сферу деятельности сотрудника;
- новые технологии, проекты, тенденции развития, планируемые изменения, специальные мероприятия и т.д.;
- цифровые данные о расходах, браке и объеме выпускаемой продукции;
- сроки совещаний, в которых должен принимать участие сотрудник, ожидаемые задания, планы;
- результаты совещаний, командировок, ярмарок; наблюдения за конкурентами и клиентами;
- результаты исследований собственных штабов; данные, сообщаемые в специальной литературе;
- жалобы, имеющие принципиальное значение.

Выполнение обязанностей по текущему информированию сотрудника со стороны начальника имеет особое значение для успешной деятельности предприятия. Многие ошибки сотрудников объясняются отсутствием необходимой информации сверху.

При передаче информации необходимо учитывать следующее:

1) Информирование сверху вниз, как и любое другое информирование, является обязанностью, а не пожеланием. Начальник должен сам обратиться к сотруднику.

Сотрудники, перед принятием важного решения, не должны вначале спрашивать у начальника, нужно ли им учитывать какие-либо новые данные? Это бы противоречило принципу распределения ответственности.

2) Обязанность информировать сотрудников не исключает проявление собственной инициативы сотрудника.

В сомнительных случаях, когда имеется основание предположить, что начальник не проинформировал сотрудника об изменениях ситуации, он должен сам обратиться к нему и спросить.

В таких случаях сотрудник не должен ждать, пока его проинформирует начальник. Он обязан попытаться сам получить необходимую информацию. Сотрудник имеет право и обязан обращаться к своему начальнику.

3) Информация о результатах работы сотрудника.

Начальник обязан через определенные промежутки времени сообщать сотруднику о результатах оценки его работы. Сотрудник имеет право знать результаты служебной проверки его деятельности. Даже если нет повода для поощрения или критики, он все равно должен знать, как оценивает начальник его работу и поведение.

Сотрудник также должен быть проинформирован о том, какую пользу предприятию принесла его работа. Это способствует развитию инициативы и желания к дальнейшей работе.

Начальник не должен отделяться лишь общими рассуждениями, а конкретно ответить, какого он мнения о работе сотрудника и его поведении. Он должен обозначить, какие перспективы у него имеются, даже если сотрудник не имеет возможностей для дальнейшего роста, это необходимо с ним обсудить. Но начальник не должен говорить с сотрудником о его коллегах и их достижениях.

13. ОПИСАНИЯ РАБОЧИХ МЕСТ

13.1. ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ДИРЕКТОРА

В случае если в конкурсном отборе победило предприятие, имеющее государственную, либо муниципальную форму собственности директор предприятия назначается распоряжением уполномоченного администрацией МО органом, то есть представителем собственника (или лицом им уполномоченным). В таком случае отношения между собственником, либо его представителем и Управляющей компанией регламентируются договором на управление, включающим в себя границы ответственности, объемы финансирования, и приложениями к нему, контрактом с руководителем, и договором хозяйственного ведения.

Если же в конкурсе победило частное предприятие, то отношения между собственником или его представителем также регламентируются договорами. Директор предприятия является административным начальником для всех сотрудников предприятия.

В своей деятельности директор Управляющей компании для выполнения задач, предусмотренных Уставом предприятия, а также рамками договора и контракта, заключенного с ним, руководствуется распорядительными документами исполнительных органов муниципального образования, федеральными стандартами, Правилами и Нормами содержания и эксплуатации жилищного фонда. А также Правилами и Нормами санитарной очистки и уборки МО, Строительными нормами и Правилами, жилищным и административным законодательством, Указами и Постановлениями Правительства РФ.

Целью работы директора, является обеспечение работы Управляющей компании в соответствии с задачами, возложенными на предприятие. В круг обязанностей директора также входит:

- обеспечение проживающих в районе жителей условиями комфортного и безопасного проживания;
- выработка стратегии предприятия;
- заключение договоров с подрядными организациями и поставщиками услуг;
- проведение конкурсного отбора подрядных организаций на собственном уровне, либо если в МО приняты другие правила, то участие в конкурсных торгах по отбору подрядных организации на уровне управления муниципальным заказом;
- принятие решения по оплате выполненных работ;
- принятие решений по выбору стиля управления;
- принятие решений по финансовой политике предприятия;
- принятие решений по маркетинговой политике предприятия;
- приём и увольнение сотрудников предприятия;
- утверждение штатного расписания;
- принятие решений, связанных с оплатой труда сотрудников;
- ответственность за своевременную выплату зарплаты;
- утверждение режима работы предприятия;
- принятие решений по финансово - хозяйственной деятельности предприятия;

- обеспечение сотрудникам предприятия условий производственной безопасности труда;
- представление интересов предприятия на всех уровнях;
- ответственность за достоверность всех видов отчетности подаваемой дирекцией в различные инстанции;
- участие в комиссиях и штабах уровня определяемого собственником жилищного фонда, либо лицом им уполномоченным;
- утверждение актов по наступлению страховых случаев;
- прием населения в установленные дни и часы;
- прием сотрудников предприятия по личным вопросам
- удостоверение подписей на доверенностях;
- подтверждение титульных списков по капитальному ремонту жилищного фонда и объектов внешнего благоустройства.

13.2. ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ГЛАВНОГО ИНЖЕНЕРА

Главный инженер Дирекции непосредственно подчинен директору, который также является его административным и функциональным начальником. Главному инженеру линейно подчинен начальник отдела эксплуатации и капитального ремонта жилищного фонда, и главный диспетчер объединенной диспетчерской службы района. При отсутствии директора, главный инженер замещает его в рамках неограниченного замещения.

Целью работы главного инженера является организация работы по содержанию, ремонту жилищного фонда и обеспечению жилых домов теплом, светом, холодной и горячей водой и другими услугами.

Круг обязанностей главного инженера включает:

- внесение предложений по выбору организаций по обслуживанию и ремонту жилищного фонда;

- согласование заключенных дирекцией договоров на поставку тепла, электроэнергии, газа, воды и т.д.
- согласование смет и актов выполненных работ по содержанию и ремонту жилищного фонда.
- согласование актов о наступлении страховых случаях жилищного фонда и передача их на дальнейшее рассмотрение страховой фирме;
- участие в приёмке объектов после окончания ремонтных работ;
- приём населения в установленные дни и часы по вопросам, связанных с содержанием и ремонтом жилищного фонда;
- подготовка титульных списков на выполнение планово - предупредительного и непредвиденного ремонтов;
- рассмотрение корреспонденции поступившей в дирекцию и подготовка ответов на нее, согласно, поручений директора;
- участие в работе районных комиссий (межведомственной, противопожарной, и т.д.)
- взаимодействие с жилищной инспекцией;
- взаимодействие с городскими и районными службами, обеспечивающими жилые дома коммунальными услугами;
- внесение предложений по премированию своих подчиненных;
- согласование временных отключений подачи тепла, воды и других услуг;
- внесение предложений по исполнению городских программ («мой двор - мой подъезд»; экономия энергоресурсов и пр.)

Главный инженер выполняет отдельные поручения директора. Он является первым заместителем директора предприятия с неограниченным замещением.

13.3. ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ПО ОБЩИМ ВОПРОСАМ

Заместитель директора по общим вопросам непосредственно подчинен директору, который является его административным и функциональным начальником.

Заместителю директора по общим вопросам линейно подчинен начальник общего отдела, по штатному принципу подчинены управляющие домами участков, юристы.

Целью работы заместителя директора по общим вопросам является организация работы по приёму и рассмотрению обращений поступивших от населения и организаций. Организация работы по взысканию задолженности с юридических и физических лиц. Обеспечивает юридическое сопровождение договоров, заключаемых дирекцией.

В круг обязанностей заместителя директора по общим вопросам входит:

- внесение предложений директору по совершенствованию организации приема корреспонденции поступающей в дирекцию, ее учёту, обработке, регистрации и хранению;
- внесение предложений директору по организации взыскания задолженности за коммунальные услуги и проживание с юридических и физических лиц;
- внесение предложений по заключению договоров;
- внесение предложений по усовершенствованию организационно-правовой формы дирекции;
- принимать меры по своевременному обеспечению предприятия необходимыми лицензиями;
- принимать от управляющих домами справки на освобожденную жилую площадь, регистрировать их в специальном журнале и передавать их в трехдневный срок в Управление муниципального жилья;
- предоставлять директору еженедельно информацию по освобожденной жилой площади; и ее заселению;
- принимать от населения документы для перевода «служебной» жилой площади - в «ордерную»;
- вносить предложения по предоставлению жилой площади в аренду;
- вести приём населения и сотрудников в установленные дни и часы;
- рассматривать поступившую в дирекцию информацию и готовить ответы за подписью директора в соответствии с его поручением;

- осуществлять взаимодействие дирекции с судом, прокуратурой, правоохранительными органами;
- участвовать в работе районных комиссий по воинскому учёту;
- вносить предложения директору о премировании начальника общего отдела, юристов, управляющих домами.

Заместитель директора по общим вопросам выполняет отдельные поручения директора, касающиеся производственной деятельности. Во время временного отсутствия заместителя директора по общим вопросам его обязанности исполняет начальник общего отдела.

13.4. ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ПО БЛАГОУСТРОЙСТВУ

Заместитель директора по благоустройству непосредственно подчинен директору, который является его административными и функциональным начальником. Заместителю директора по благоустройству линейно подчинен начальник отдела по благоустройству и начальник отдела по переработке и утилизации ТБО и КГМ.

Целью работы заместителя дирекции по благоустройству является организация работы по благоустройству территории района, содержанию и ремонту объектов благоустройства, подготовка перспективных программ благоустройства территории района.

Круг обязанностей заместителя директора по благоустройству включает:

- внесение предложений по заключению договоров по выполнению работ по благоустройству придомовой территории, эксплуатации и ремонту объектов внешнего благоустройства;
- подготовка титульных списков по капитальному ремонту асфальтовых покрытий в районе;
- внесение предложений об устройстве новых, реконструкции и ремонту действующих детских и спортивных площадок, ограждений;
- внесение предложений по реконструкции контейнерных площадок;

- внесение предложений по посадке новых деревьев, кустарников, разбивке газонов;
- согласование проведения земляных работ и контроль, за восстановлением благоустройства территории, после их окончания;
- согласование технической документации на проведение работ по благоустройству: договоров, смет, актов выполненных работ;
- внесение предложений о необходимости проведения ремонта дорожных покрытий в районе и их согласование в ГИБДД (с учетом конкретных адресов и объёмов);
- разработка графиков по проведению сезонных мероприятий связанных с санитарной очисткой и благоустройством территории района;
- рассмотрение обращений поступивших в дирекцию и подготовке ответов на них, по поручению директора;
- подготовка информации и обращений в различные организации по поручению директора;
- участие в различных штабах и комиссиях (в гаражной, в паводковой, по борьбе с терроризмом и т.п.);
- вносить предложения о премировании подчиненных начальников отделов;
- выполняет отдельные поручения директора, связанные с производственной деятельностью предприятия.

Во время временного отсутствия заместителя по благоустройству его обязанности исполняет начальник отдела благоустройства и капитального ремонта.

13.5. ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ

Заместитель директора по экономике непосредственно подчинён директору, который также является его административным и функциональным начальником. Заместителю директора по экономике линейно подчинен начальник планового отдела.

Цель работы заместителя директора по экономике является организация работы по заключению и сопровождению договоров, заключенных дирекцией, исполнение учёта за поступлением и расходованием денежных средств дирекции, контроль, за

использованием нежилых помещений, анализ финансовой политики предприятия, планирование расходов и доходов.

В круг обязанностей заместителя директора по экономике входит:

- рассмотрение договоров поступивших в дирекцию и внесение предложений по их заключению;
- внесение предложений подготовке штатного расписания предприятия;
- внесение предложений директору по расходам на содержание дирекции;
- ведение учета объёмов работ выполняемых подрядными организациями;
- по договорам, заключенным с дирекцией;
- внесение предложений директору по оплате выполненных работ согласно договорам;
- внесение предложений по оплате предприятиям поставщикам за предоставленные коммунальные услуги;
- подготовка информации по использованию нежилого фонда;
- учет убытков по нежилому фонду;
- подготовка материалов для составления балансовых отчётов предприятия (квартальных, полугодовых, годовых);
- рассмотрение обращений поступивших в дирекцию и подготовка ответов на них по поручению директора;
- подготовка обращений и информации в различные инстанции по поручению директора;
- вносит предложения по премированию подчиненных сотрудников;
- выполняет отдельные поручения директора, связанные с деятельностью предприятия.

Во время временного отсутствия заместителя директора по экономике его обязанности исполняет начальник планового отдела.

13.6. ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ГЛАВНОГО БУХГАЛТЕРА

Главный бухгалтер непосредственно подчинен директору, который является его административным и функциональным начальником. Главному бухгалтеру линейно подчинен заместитель главного бухгалтера, по штатному принципу - старшие бухгалтера участков дирекции. Целью работы главного бухгалтера является организация работы бухгалтерской службы по учёту денежных средств и имущества предприятия.

В обязанности главного бухгалтера входит:

- получение ежедневной информации о денежных средствах поступивших в дирекцию;
- анализ информации о поступивших денежных средствах от каких организаций, и за какие услуги;
- бюджетные средства;
- средства инвесторов;
- средства населения по оплате за жильё и коммунальные услуги и т.п.;
- подготовка аналитической информации о поступивших денежных средствах директору;
- вносить предложения директору по оплате счетов предприятия;
- вести контроль, за основными фондами предприятия;
- вносить предложения по расчетам с предприятиями поставщиками (за тепло, воду, телеантенны и т.п.);
- вносить предложения по расходованию фонда заработной платы, а также фондов, из которых ведётся начисление доплат и премий сотрудникам предприятия;
- вносить предложения по усовершенствованию работы бухгалтерий участков, в части организации работы по начислению оплаты за жильё и коммунальные услуги, а также учёту средств поступающих предприятию;

- вносить предложения директору по усовершенствованию работы, связанной с взысканием задолженности в судебном порядке с населения и организаций;
- вносить предложения директору дирекции по перемещению сотрудников бухгалтерии предприятия и в бухгалтерии участков;
- подготовка и сдача балансовой и иной отчетности предприятия;
- взаимодействие с различными фондами, в которые производятся различные отчисления (с налоговой инспекцией, с банками, фондом занятости и т.п.);
- вносить предложения о списании имущества;
- вносить предложения о приобретении нового оборудования и вычислительной техники;
- вносить предложения о премировании сотрудников бухгалтерии и бухгалтеров участка.

Главный бухгалтер выполняет отдельные поручения директора. Во время отсутствия главного бухгалтера его обязанности исполняет заместитель главного бухгалтера.

13.7. ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА ГЛАВНОГО ДИСПЕТЧЕРА

Главный диспетчер непосредственно подчинен директору, который является его административным и функциональным начальником. Функциональным начальником главного диспетчера является также главный инженер предприятия. Главному диспетчеру непосредственно подчинены старшие диспетчера объединенной диспетчерской службы (ОДС). Целью работы главного диспетчера является организация бесперебойной работы объединенной диспетчерской службы, лифтового оборудования, инженерного оборудования в жилых домах, а также принятия профилактических мер и мер по ликвидации непредвиденных аварийных ситуаций в самые сжатые сроки.

Круг полномочий главного диспетчера включает в себя:

- ежедневный сбор и подготовка аналитической информации обо всех заявках, поступивших в диспетчерские;

- ежедневный сбор информации о невыполненных заявках, анализ причин невыполнения;
- информирование главного инженера о невыполненных заявках с анализом причин неисполнения;
- внесение предложений главному инженеру и директору для организации работ по устранению аварийных ситуаций и неисполненным заявкам;
- внесение предложений директору, по вопросу усовершенствования системы управления работы диспетчерской службы, режима работы диспетчеров из одной диспетчерской в другую;
- принятие решений о замене диспетчеров на смене;
- принятие решений об отстранении сотрудников эксплуатирующих организаций от выполнения заявок, в случаях, если этот сотрудник по каким либо причинам не может выполнять свои обязанности (нетрезвое состояние, отсутствие допуска, необходимого для проведения конкретного вида работ и др.). О принятом решении главный диспетчер ставит в известность главного инженера;
- внесение предложений о премировании сотрудников диспетчерской службы;
- главный диспетчер выполняет отдельные поручения директора и главного инженера, которые касаются производственной деятельности.

Во время отсутствия главного диспетчера его обязанности исполняет один из старших диспетчеров ОДС.

13.8. ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА БЛАГОУСТРОЙСТВА

Начальник отдела благоустройства непосредственно подчинен заместителю директора по благоустройству, который является его административным и функциональным начальником. Целью работы начальника отдела благоустройства является организация работы сотрудников отдела благоустройства.

В круг обязанностей начальника отдела по благоустройству входит:

- осуществление контроля, за выполнением подрядными организациями договорных обязательств по уборке территории и вывозу мусора, содержанием и

ремонт объектов благоустройства, текущего и капитального ремонта асфальтовых покрытий;

- внесение предложений по заключению договоров на работы, связанные с работой отделов;

- принятие мер при установлении фактов неисполнения подрядными организациями договорных обязательств, таких как:

- составление актов;

- подготовка предписаний руководителям подрядных предприятий;

- подготовка обращений в административно-техническую инспекцию;

- подготовка штрафных актов снятия;

- подготовка ежедневной информации для заместителя директора по благоустройству о состоянии территории района:

- о выявленных случаях нарушений подрядными организациями договорных обязательств в части нарушения графика вывоза мусора;

- не качественной уборке контейнерных площадок, придомовой территории, внутри дворовых проездов улиц, дорог и магистралей;

- нарушения качества и технологии выполнения работ;

- о выявленных случаях нарушений подрядными организациями договорных обязательств в части эксплуатации и капитальному ремонту объектов зелени, покоса травы;

- о выявленных случаях нарушений подрядными организациями договорных обязательств, нарушения технологии и качества выполняемых работ по текущему и капитальному ремонту асфальтовых покрытий;

- внесение предложений заместителя директора по благоустройству по улучшению санитарного состояния территории района;

- внесение предложений заместителю директора по благоустройству по изменению маршрутов и графиков вывоза мусора;

- внесение предложений своему непосредственному начальнику предложений по усовершенствованию организации работы подрядных организаций;

- внесение предложений по ремонту и устройству газонов, детских и спортивных площадок;
- ведение технической документации;
- подготовка и проверка проектно сметной документации;
- проверка актов выполненных работ;
- организация работы по селекции вторичных отходов;
- рассматривать поступившие в дирекцию обращения и готовить ответы на них в соответствии с поручением руководителя;
- принимать участие и вносить предложения по разработке текущих и перспективных программ по совершенствованию благоустройства территории района;
- готовить информацию в различные организации в соответствии с поручением своего непосредственного руководителя;
- подготовка и сдача отчётов по выполненным работам в различные инстанции;
- внесение предложений по премированию сотрудников отдела;
- выполняет отдельные поручения заместителя директора дирекции по благоустройства, по вопросу производственной деятельности;
- взаимодействие с ЦГНЭС по вопросам санитарного состояния жилищного фонда, придомовой территории, и контейнерных площадок;
- взаимодействие с Дезстанцией по дезодорации помещений;
- взаимодействует с управлением противопожарной безопасности округа;
- взаимодействует с ГИБДД района;
- взаимодействует с дорожной инспекцией города;
- выполняет отдельные поручения заместителя директора, которые касаются производственной деятельности.

Во время отсутствия начальника отдела на работе его обязанности исполняет ведущий инженер отдела благоустройства.

13.9. ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА ЭКСПЛУАТАЦИИ И КАПИТАЛЬНОМУ РЕМОНТУ ЖИЛИЩНОГО ФОНДА

Начальник отдела по эксплуатации и капитальному ремонту жилищного фонда непосредственно подчинен главному инженеру, который является его административным и функциональным начальником. Начальнику отдела эксплуатации и капитального ремонта жилищного фонда линейно подчиняются все сотрудники отдела. Целью работы начальника отдела является организация работы сотрудников отдела эксплуатации и капитальному ремонту жилищного фонда.

Круг обязанностей начальника отдела включает в себя:

- внесение предложений по заключению договоров на работы связанные с эксплуатацией, текущим и капитальным ремонтом жилищного фонда и нежилых строений;
- контроль по обеспечению жилых домов теплом, водой светом, электроэнергией, газом и другими коммунальными услугами;
- принятие оперативных решений по фактам нарушению поставок коммунальными услугами;
- составлению актов о нарушении;
- вызов представителей организаций поставщиков услуг;
- подготовка обращений к руководителям организаций, нарушивших договорные условия поставки своих услуг;
- внесение предложений по усовершенствованию работы отдела;
- ведение учёта расхода воды в жилых домах;
- ведение учёта расхода электроэнергии в жилых домах;
- ведение учёта теплопотребления жилых домов;
- подготовка необходимой документации по выполненным работам для передачи их в оплату;

- участие в комиссии по приёмке новостроек в эксплуатацию;
- участие в комплексных проверках проводимых различными инспекциями;
- подготовка и сдача отчетной документации по выполненным работам в различные инстанции;
- внесение предложений главному инженеру о премировании сотрудников отдела;
- взаимодействие с МНИИТЕП по подготовке заключений о техническом состоянии жилых помещений;
- учёт заключений по жилым помещениям полученных от МНИИТЕП;
- внесение предложений по реализации рекомендаций по проведению ремонта жилищного фонда по заключениям МНИИТЕП;
- взаимодействие с ЦГНЭС по вопросам санитарного состояния жилищного фонда;
- взаимодействие с жилищной инспекцией округа и города;
- взаимодействие с управлением противопожарной безопасности;
- взаимодействие со светотехнической инспекцией города;
- взаимодействие с Энергонадзором;
- взаимодействие ГорГосТехнадзором;
- внесение предложений по проектированию работ в жилищном фонде;
- выполнение отдельные поручения главного инженера, которые касаются производственной деятельности.

Во время отсутствия начальника отдела на рабочем месте его обязанности исполняет ведущий инженер отдела.

13.10. ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА НАЧАЛЬНИКА ПЛАНОВОГО ОТДЕЛА

Начальник планового отдела подчиняется непосредственно заместителю директора по экономике, который является его административным и функциональным начальником. Начальнику планового отдела линейно подчиняются все сотрудники планового отдела. Целью работы начальника планового отдела является

организация работы сотрудников планового отдела по заключению договоров с арендаторами нежилых помещений на предоставление жилищных и коммунальных услуг, с подрядными организациями на выполнение работ, с юридическими лицами - за пользование жилыми помещениями.

Круг обязанностей начальника планового отдела включает:

- учёт и контроль по использованию нежилых помещений;
- подготовка договоров на предоставление коммунальных услуг с арендаторами нежилых помещений;
- подготовка договоров на пользование жилыми помещениями с юридическими лицами;
- принимает участие в подготовке и разработке формы договоров на предоставление услуг с поставщиками коммунальных услуг;
- принимает участие в подготовке и разработке формы договоров с подрядными организациями;
- ведет учёт всех договоров заключаемых дирекцией;
- еженедельная подготовка аналитической информации об организациях имеющих задолженность перед ДЕЗ;
- ведет учёт выполненных работ и их оплаты;
- осуществляет контроль, за внесением изменений в автоматизированную форму по жилищному фонду;
- рассмотрение обращений и подготовка ответов на них по поручению руководителя;
- принимает участие в подготовке пакета документов для подачи документов в суд на должников - юридических лиц;
- принимает участие в планирование доходов и расходов предприятия;
- вносит предложения по премированию сотрудников отдела;
- выполняет отдельные поручения заместителя директора по экономике;

Во время отсутствия начальника планового отдела его обязанности исполняет ведущий экономист отдела.

13.11. ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА НАЧАЛЬНИКА ОБЩЕГО ОТДЕЛА

Начальник общего отдела подчинен непосредственно заместителю директора по общим вопросам, который является его административным и функциональным начальником. Начальнику общего отдела линейно подчинены все сотрудники отдела и юридическая служба, и инспектор по кадрам. Целью работы начальника отдела является организация сотрудников отдела по приёму, регистрации и отправке корреспонденции, поступившей в дирекцию, а также контроль и координации за сроками исполнения поручений директора сотрудниками предприятия.

Круг обязанностей начальника общего отдела включает в себя:

- прочтение всей входящей и исходящей корреспонденции дирекции;
- распределение поступившей информации по направлениям;
- подготовка поступившей корреспонденции для рассмотрения её директором;
- проверка и прочтение всей корреспонденции подготовленной сотрудниками предприятия и передача ее на подпись директору;
- регистрация поступившей распорядительной документации (распоряжений и постановлений администрации МО);
- рассмотрение и подготовка, по поручению директора, ответов на обращения, поступивших в Управляющую организацию;
- ведение протокола оперативных совещаний проводимых директором;
- прием и регистрация от военкомата повесток для организации вручения их призывникам;
- составление и сдача необходимой отчётной документации;
- вносить предложение о премировании сотрудников отдела;
- выполняет отдельные поручения заместителя директора по общим вопросам;

Во время отсутствия начальника отдела его обязанности исполняет ведущий инженер отдела. А юридическая служба переходит в прямое управление заместителя директора по общим вопросам.

13.12. ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА РУКОВОДИТЕЛЯ ЕДИНОГО ИНФОРМАЦИОННО-РАСЧЕТНОГО ЦЕНТРА

Начальник единого информационно-расчетного центра назначается на должность и увольняется приказом руководителя управляющей компании и подчиняется непосредственно ему. Начальнику общего отдела линейно подчинены все сотрудники ЕИРЦ.

Целью его работы является:

- организация функционирования центра по приему и обслуживанию населения по вопросам начисления и оплаты жилищно-коммунальных платежей;
- организация сотрудников центра по выполнению работы по начислению платежей за жилищно-коммунальные услуги по единому платежному документу;
- осуществление контроля над соблюдением порядка оформления первичных и бухгалтерских документов по сбору коммунальных платежей населения.

Круг обязанностей начальника центра включает в себя:

- самостоятельное решение вопросов своего уровня компетенции;
- приостановление и запрещение проведения работ, если они выполняются с нарушением правил, норм и инструкций по охране труда, пожарной безопасности с докладом директору;
- вносить предложения о приеме и увольнении и переводе на другую работу сотрудников ЕИРЦ;
- составление и сдача необходимой отчетной документации;
- выходить с предложениями директору по совершенствованию научной организации труда и повышению эффективности выполняемых работ;

- принимать участие в совещаниях, высказывать предложения и замечания применительно к различным сторонам жизни коллектива;
- требовать от сотрудников безусловного выполнения указаний и распоряжений руководства предприятия, чёткого исполнения возложенных на них должностными инструкциями и инструкциями по охране труда, обязанностей;
- представлять без особой доверенности руководство предприятия в государственных, надзорных и других органах по кругу решаемых задач;
- представлять сотрудников к поощрениям руководством предприятия, а также к наложению дисциплинарных взысканий и лишению премий полностью или частично за соответствующие показатели в производственной деятельности;
- давать сотрудникам и получать от них необходимую информацию в соответствии с решаемыми задачами.

Руководитель центра несёт ответственность за несвоевременное и некачественное выполнение возложенных на него задач, функций, обязанностей и не использование предоставленных прав, предусмотренных Положением «О Едином информационно-расчётном центре» и действующим законодательством РФ.

В своей деятельности руководитель ЕИРЦ руководствуется:

- Постановлениями, распоряжениями и приказами, другими руководящими и нормативными документами вышестоящих органов по вопросам жилищно-коммунального хозяйства;
- Положением «О Едином информационно-расчётном центре». На предприятии документом - как руководство к действию, является не только описание рабочего мест.
- Все сотрудники предприятия при выполнении своих обязанностей должны руководствоваться следующими обязательными документами:
 - «Общая инструкция по управлению»;
 - «Положение о персонале»;
 - «Каталоги информирования»;
 - «Планы проверок и контроля результатов работы».

14. ИНФОРМИРОВАНИЕ И КАТАЛОГИ ИНФОРМИРОВАНИЯ

14.1. МЕТОДЫ ИНФОРМИРОВАНИЯ

Для повышения эффективности коммуникации и эффективности производственной деятельности в целом, необходим определенный уровень владения техникой информирования.

При этом действуют следующие принципы:

- информация должна быть обыкновенной: она должна правильно отражать факты и числовые данные (во избежание искажения информации);
- информация должна быть достаточно полной: по ее содержанию не должно возникать дополнительных вопросов или неясностей;
- информация должна быть удобной для обработки: ее можно поставить на учет без излишних затрат времени и энергии;
- информация должна быть своевременной: получатель должен иметь возможность учитывать ее при принятии решений и в своих действиях.

Нужно заботиться о том, чтобы информация не осталась без внимания, а служил бы исходной базой для дальнейших действий и решений получателя.

Виды информации бывают устные и письменные. Каждый имеет свои преимущества и недостатки, которые в любой ситуации должны тщательно взвешиваться. Уместной может оказаться комбинация того и другого.

14.1.1. Устная информация

Основные преимущества устной информации заключаются в следующем:

- она экономит время, особенно когда речь идет об одном информируемом подразделении;
- она позволяет составить в процессе беседы обобщенную картину событий и уточнить неясности путем постановки вопросов;

- часто устная информация является основанием для ответной информации, позволяющей дополнить общую картину;
- при устном информировании часто возникают новые точки соприкосновения, которые могут иметь большое значение для сути изложения проблемы и послужить источником оригинальных идей. В процессе обсуждения информация может анализироваться с самых различных позиций;
- такая информация позволяет сразу же принять необходимое решение.

Основные недостатки устной информации:

- устной информацией легче манипулировать, чем письменной, поскольку позднее трудно доказать о ее содержании;
- она легко забывается, прежде всего, тогда, когда дается в неподходящий момент. Многие важные моменты могут забываться;
- она не оставляет следов. Ее нельзя воспользоваться еще раз;
- она малопригодна для дальнейшей передачи цифровых и технических данных, поскольку могут легко возникнуть ошибки при передаче или же собеседники не в состоянии заполнить и обработать такие данные.

Поэтому целесообразно при устном информировании иметь письменные вспомогательные данные, например, диаграммы, таблицы, важные цифровые данные.

14.1.2. Письменная информация

Письменная информация имеет свои плюсы и минусы.

Преимущества письменной информации следующие:

- она более долговечна и доказательна. Может быть при необходимости перепроверена;
- при передаче она не искажается. Ею труднее манипулировать.

Недостатки письменной информации:

- письменная информация часто воспринимается как менее срочная по сравнению с устной. Ее можно отложить, если получатель не имеет желания, ни времени заниматься ею;
- неясности в тексте замечаются тогда, когда уже поздно. Это ведет к замедлению передачи информации, что сказывается на способности реагировать на изменяющиеся условия внутренней и внешней среды, т.е. теряется способность к развитию, что ведет к стагнации предприятия;
- она отнимает много времени и труда, как у составителя, так и у получателя, так как ее нужно диктовать, печатать, читать, передавать дальше и подшивать в дело.

14.2. ИНФОРМАЦИЯ СНИЗУ ВВЕРХ

Каждый сотрудник обязан по своей инициативе информировать начальника об общем положении дел и намечающихся тенденциях на доверенном ему участке. Но в некоторых случаях информация может запрашиваться руководством.

Информация, поступающая начальнику от подчиненного, должна касаться общего положения дел и тенденций на его участке, а не частных вопросов производства.

Представляется следующая информация:

а) информация по профессиональным вопросам;

Содержание информации может быть различным. Оно вытекает из круга полномочий сотрудника. В зависимости от поставленных задач он должен докладывать:

- о ходе производства или обороте;
- о состоянии дел с рекламациями;
- о результатах проверки материалов;
- о перспективах дальнейшего развития производства;
- о новых планах и намерениях по интенсификации деятельности на порученном участке.

Все что относится к повседневной производственной деятельности начальнику знать просто не нужно. Не надо информировать:

- о ежедневном распределении работы;
- о мелких неисправностях машины;
- о входящей и исходящей повседневной почтовой корреспонденции;
- об исполненных запросах;
- о выполненных заказах;
- об отдельных рекламациях и их урегулировании;
- об отдельных беседах с клиентами;

б) информация по вопросам управления.

Если сотрудник одновременно является начальником, то он докладывает также:

- об изменениях в квалификации своих сотрудников;
- о готовности и способности своих сотрудников работать совместно или в команде;
- о результатах поощрений;
- о состоянии дел с заболеваниями сотрудников за определенный достаточно продолжительный промежуток времени;
- о текучести кадров за определенный промежуток времени;
- об изменениях в занятости;
- о принципиальных затруднениях с приобретением рабочей силы;
- о контрамерах в отношении конкурентов и их результатах;
- о взаимоотношениях на предприятии.

Вся информация о повседневных проблемах руководителя не докладывается. Сотрудник, если он выполняет функции начальника, не докладывает:

- о невыполнении сотрудником задания в отдельном случае;
- о трудностях с тем или иным сотрудником, имеющим недостатки;
- о рассмотрении жалобы сотрудника;
- об отдельных случаях заболеваний.

Сотрудник, если он не выполняет функции начальника, ограничивается информацией о своих обязанностях по отношению к начальнику. Его информация при этом распространяется:

- на взаимодействие со штабными подразделениями;
- на интенсификацию деятельности на своем участке;
- на сотрудничество с коллегами.

Здесь также действует принцип: ориентировать по основным направлениям, а не по частностям.

Информация, исходящая от сотрудников, постоянно повторяется через определенное время.

Сотрудник обязан информировать начальника по конкретным вопросам, если при этом речь идет о происшествиях, выходящих за рамки нормальной производственной деятельности. Это касается как профессиональной, так и управленческой деятельности сотрудника.

К обстоятельствам, подлежащим обязательному докладу относятся:

1) Обстоятельства, возникшие на участке работы сотрудника, но выходящие за рамки его полномочий и тем самым делающие необходимым подключение начальника.

При этом информация должна составляться следующим образом:

- доклад о ситуации и вытекающих из нее проблемах;
- показ различных альтернатив с их преимуществами и недостатками;

- предложение о решении проблемы с точным обоснованием.

2) Происшествия, влияющие на планомерный ход производственного процесса и требующие принятия решения на вышестоящем уровне или затрагивающие сферу полномочий начальника.

Сюда относятся:

- выход из строя станка, в результате чего могут сорваться установленные сроки услуг;

- внезапная нехватка материалов, делающая невозможным исполнение в срок заказа;

- запаздывание с доставкой материалов;

- внезапный невыход на работу нескольких сотрудников, что может сорвать производственный процесс;

- несчастные случаи на предприятии;

- сотрудник не справляется со своими обязанностями, что делает необходимым подыскивание ему замены.

3) Обстоятельства, которые в результате частого повторения, новизны или других особенностей приобретают принципиальное значение и по своим возможным последствиям отличаются от обычных случаев, т.е. выходят за рамки компетенции сотрудника.

4) Предложения по интенсификации деятельности сотрудника на его участке, реализация которых выходит за рамки его полномочий.

Сотрудник, который умышленно или по халатности не информирует своего начальника или информирует его неполно или неправильно, может нанести непоправимый урон стратегии управления через делегирование ответственности.

14.3. ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ ИНФОРМИРОВАНИЕ

Горизонтальное информирование означает, что одно подразделение информируется непосредственно другим по тем вопросам, знание которых необходимо ему для выполнения своих задач.

Горизонтальное информирование осуществляется не официально - через соответствующих начальников, а напрямую - от подразделения к подразделению

(путь движения). При этом не имеет значения, подчинены ли эти подразделения одному или разным начальникам.

Горизонтальное информирование позволяет узнать сотруднику нужные сведения, минуя бюрократические барьеры. Оно позволяет избежать двойной работы. В результате быстрой и обширной горизонтальной информации сотрудники получают возможность получать сведения о результатах работы, позволяющие решить определенные проблемы на своем участке, минуя подготовительную работу.

Необходимая координация работы и планов зависит от быстрого и эффективного горизонтального информирования. Оно одновременно является важным элементом коллегиального сотрудничества и условием самокоординации.

Горизонтальная информация охватывает не все сферы производственной деятельности сотрудника.

Лучшим способом горизонтального информирования является составление горизонтального информирования. Он конкретизирует содержание и объем информации для каждого сотрудника. Этот каталог не является всеохватывающим, описывает лишь наиболее важные случаи. То есть, он является указанием и служит примером для сопоставления фактов.

Каталог горизонтального информирования является и вспомогательным средством при самоконтроле, а также при служебном контроле начальника за сотрудником который производит горизонтальное информирование.

Отправной точкой при составлении каталога является регулирование горизонтальной информации между коллегами одному начальнику.

Это регулирование происходит следующим образом:

- основой горизонтального информирования являются описание рабочих мест, производственные планы, производственные планы, руководящие директивы и указания;
- начальник должен справляться о том, что интересует сотрудников, и что, по их мнению, необходимо знать другим об их работе;
- руководитель должен узнавать от сотрудников, где за последнее время были допущены ошибки в процессе горизонтального информирования;
- при необходимости проводятся консультации по отдельным предложениям.

Способы координации горизонтальной коммуникации в подразделениях, которые по роду своей деятельности, зависят от взаимного информирования друг друга, заключаются в следующем:

- проведение заключительного совещания с сотрудниками, подчиняющимися одному и тому же начальнику, по выяснению вопросов горизонтального информирования;

- если горизонтальное информирование включает представителей различных подразделений, то требования по горизонтальному информированию согласовываются с соответствующими начальниками. В спорных случаях окончательное решение о соответствующем горизонтальном информировании разных подразделений принимает вышестоящий начальник.

Информация между штабом и линией.

Горизонтальное информирование является основным рабочим инструментом при взаимодействии штаба и линии. Без взаимной информации связи между ними не было бы. Поэтому право и обязанность взаимного информирования является одной из основных принципов взаимодействия.

а) Горизонтальное информирование линией без запроса штаба.

Большое значение во взаимодействии штаба и линии играет соотношение формальной и неформальной структуры коммуникаций на предприятии. Коммуникативная сеть в организации тем эффективнее, чем гармоничнее формальная и неформальная структуры дополняют друг друга. Таким образом, коммуникативная сеть в организации тем эффективнее, чем гармоничнее формальная и неформальная структуры дополняют друг друга. В случае такого гармоничного взаимодействия линия, кроме того, формально запрошенной штабами информации также будет информировать штабы без их запроса обо всех событиях, имеющих существенное значение для деятельности штаба.

Совершенно очевидно, что штабы не могут официально запрашивать информацию о тех событиях, которые им неизвестны. Если такое же автоматическое взаимопонимание отсутствует, то штабные структуры получают органическую информацию и со своей стороны не могут исполнять свои обязанности по консультированию линейных подразделений. То есть отсутствует база для тесного плодотворного сотрудничества.

Линия должна информировать штабы обо всех фактах, знание которых может иметь большое значение для осуществления консультационной деятельности. При этом линия должна ориентироваться на задачи, поставленные перед штабом.

б) Горизонтальное информирование штабами без запроса линии.

Предполагается, что штабы должны автоматически информировать линию обо всем, что может представлять для нее интерес. Штабы должны постоянно спрашивать, кому они могут помочь предоставлением определенной информации. Они должны развивать высокую активность в этом вопросе.

14.4. ИНФОРМАЦИОННЫЙ КАТАЛОГ НАЧАЛЬНИКА

Для успешного выполнения обязанностей по информированию персонала, руководителю необходимо объединить их в некую общую систему. Испытанным средством является информационный каталог (или информационный план).

Каталог служит основой для контроля вышестоящим начальником, проверяющим правильность доведения информации до нижестоящих подразделений. Информационный каталог охватывает следующее:

- перечисление пунктов, по которым начальник должен регулярно информировать своих сотрудников, а именно:
 - положение дел с оборотом;
 - ситуация на рынке;
 - ситуация с конкурентами;
 - собственное планирование;
 - ожидаемые задачи;
 - затраты;
 - результаты командировок;
- перечень пунктов, по которым сотрудники ориентируются только при наступлении изменений, а именно:
 - в политике руководства;
 - в организационной структуре;
 - в краткосрочном, среднем и долгосрочном планировании, в сфере полномочий начальника или сотрудников линии или штабов;

- перечисление критериев, позволяющих распознать необычные ситуации, возникающие у начальника и затрагивающие сферу деятельности сотрудника. Здесь обязательны информирование сотрудников и получение их совета.

14.5. ИНФОРМАЦИОННЫЙ КАТАЛОГ СОТРУДНИКА

В информационном каталоге указано, по каким вопросам сотрудник должен информировать начальника.

Информационный каталог создается на тесном сотрудничестве руководителя и подчиненного.

Он охватывает следующие вопросы:

1. Исходные моменты, служащие опорными точками общей информации, которую подчиненный сообщает начальнику при регулярных встречах.
2. Список отклоняющихся, или ненормальных случаев, при которых сотрудник обязан информировать начальника, прося его совета или консультации.
3. Определение иных фактов и обстоятельств, о которых необходимо докладывать начальнику.

К ним относятся:

- происшествия, вносящие изменения в установленный производственный процесс;
 - обстоятельства, которые в результате частого повторения, своей новизны или других особенностей приобретают принципиальное значение;
 - доклад о несчастных случаях.
4. Установление даты подачи информации и периодичности, с которой она должна регулярно поступать.
 5. Определение той формы, в которой должна представляться информация: письменно или устно, как отчет, сообщение или записка.

Информационный каталог облегчает сотруднику выполнение своих обязанностей, а начальнику - контроль над этим.

14.6. ИНФОРМАЦИОННЫЙ КАТАЛОГ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ПО БЛАГОУСТРОЙСТВУ

Заместитель директора по благоустройству предоставляет директору информацию по следующим профессиональным вопросам (устная информация - ежедневно, письменная информация - ежедневно, в понедельник):

- выполнению объёма работ по капитальному и текущему ремонту дорожного покрытия, сведения предоставляются как в натуральных, так и в денежных показателях.
- выполнению объёма работ и их качества, по уборке улиц дворов, внутри дворовых проездов;
- выполнению объёма работ по вывозу ТБО и КГМ;
- выполнению программы по озеленению территории (сезонно);
- выполнение программы по селективному сбору мусора;
- результаты совещаний, в которых участвует заместитель директора по благоустройству (после совещаний).
- о квалификации сотрудников и необходимости её повышения (по мере необходимости, как письменно, так и устно);
- о трудностях связанных с подбором необходимого персонала для отдела благоустройства (по необходимости);
- о включении объектов благоустройства в ежегодные титульные списки(IV квартал, или по необходимости);

14.7. ИНФОРМАЦИОННЫЙ КАТАЛОГ ГЛАВНОГО ИНЖЕНЕРА

Главный инженер предоставляем директору информацию (ежедневно - устно, еженедельно - письменно, и по требованию) по следующим профессиональным вопросам:

- выполнению объёма работ, по капитальному и текущему ремонту жилищного фонда, с отдельной выкладкой по видам работ. Сведения предоставляются как в натуральных, так и денежных показателях;
- обо всех сбоях поставок тепла, света, газа, водоснабжения, работы лифтов и т.п. в жилых домах с указанием причин и принятым мерам по их ликвидации.
- работе районных комиссий, о рассмотренных вопросах принятых решениях (межведомственной, противопожарной, тепловой, гаражной и др.);
- о количестве жилых домов, в которых пушено тепло, о параметрах теплоносителя, причинах по которым в жилые дома не подано тепло и принятых мерах (в период подготовки домов к зиме и пуска тепла);
- о квалификации сотрудников и необходимости ее повышения (один раз в квартал);
- о затруднениях в поиске необходимых квалифицированных сотрудников для технического отдела (по мере необходимости).
- о включении объектов в ежегодные титульные списки (IV квартал, и по мере требования).

14.8. ИНФОРМАЦИОННЫЙ КАТАЛОГ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ПО ОБЩИМ ВОПРОСАМ

Еженедельно заместитель директора по общим вопросам информирует своего руководителя, по следующим вопросам (ежедневно - устно, а еженедельно письменно):

- о статистике жалоб и обращений, поступивших в дирекцию;
- о количестве рассмотренных в суде исков, по взысканию задолженности по оплате за жильё и коммунальные услуги с населения и организаций, и принятых судом решениях;
- о количестве рассмотренных в суде других решений суда (по перепланировке, выселению и др.) и принятых по ним решениям;
- о решениях суда, поступивших на исполнение в службу судебных приставов;
- об исполненных решениях суда;

- о закрытии исполнительного производства;
- об актах невозможности взыскания;
- сведения об освободившейся жилой площади;
- о переводе «служебной» жилой площади в «ордерную»;
- об обеспечении предприятия квалифицированными кадрами;
- о необходимости переобучения сотрудников и повышении их квалификации;
- о соблюдении графика отпусков;
- о нарушении трудовой дисциплины сотрудниками предприятия.

14.9. ИНФОРМАЦИОННЫЙ КАТАЛОГ ГЛАВНОГО БУХГАЛТЕРА

Главный бухгалтер предоставляет директору информацию (устно - ежедневно, письменно - еженедельно).

- о поступлении денежных средств, на расчётный и бюджетный счет предприятия;
- о движении этих денежных средств;
- от каких организаций поступили средства;
- за какие услуги;
- кому перечислены;
- информация об объёме средств, идущих на содержание дирекции;
- информацию о начислении и поступлении денежных средств от населения по оплате за жильё и коммунальные услуги.

В указанной информации денежные средства, поступившие от населения, выделяются по отдельным участкам дирекции, а также разделяются по направлениям поставщиков услуг:

- за тепло;

- за подогрев воды;
- водоснабжение и водоотведение;
- за техническое обслуживание;
- за коллективную антенну;
- вывоз и утилизацию мусора;

Эта информация предоставляется ежемесячно, письменно.

Также представляет:

- информация об основных фондах предприятия (ежеквартально);
- информация о сдаче балансовой отчетности дирекции (ежеквартально);
- информация о задолженности перед поставщиками услуг и возможности ее погашения;
- информация о задолженности перед подрядными организациями и возможности ее погашения;
- информация о задолженности населения платы за жильё и коммунальные услуги;
- о количестве договоров по добровольному страхованию жилых помещений;
- о поступлении в дирекцию средств от населения по добровольному страхованию жилых помещений;
- о работе сотрудников с задолжниками по оплате коммунальных услуг и жилья.

14.10. ИНФОРМАЦИОННЫЙ КАТАЛОГ ГЛАВНОГО ДИСПЕТЧЕРА

Главный диспетчер информирует директора по следующим вопросам (еженедельно - письменно); о заявках, поступивших в ОДС, по отключению в жилых домах тепло и водоснабжения, света, газа, лифтов и т.п., по которым по каким-либо причинам не были приняты достаточные меры для их устранения;

- о квалификации диспетчеров и необходимости их перееаттестации;

- о психологической готовности и возможности сотрудников работать совместно в пределах одной диспетчерской;
- о состоянии дел с заболеваемостью диспетчеров в течении года.

Главный диспетчер ежедневно предоставляет информацию главному инженеру:

- о поступивших от жителей заявках;
- о причинах невыполнения заявок;
- об аварийных ситуациях за прошедшие и текущие сутки и принятых мерах по их устранению;
- о принятых решениях по отстранению сотрудников эксплуатирующих организаций от выполнения заявок;
- о несчастных случаях произошедших на обслуживаемой территории (пожар, падение в шахту лифта, утечка газа, угроза взрыва и т.п.).

14.11. ИНФОРМАЦИОННЫЙ КАТАЛОГ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ДИРЕКТОРА ПО ЭКОНОМИКЕ

Заместитель директора по экономике еженедельно информирует директора по следующим вопросам:

- об объёмах планового финансирования работ по всем подрядным договорам;
- об объёмах выполненных работ по всем договорам, в соответствии с предоставленными документами (актами выполненных работ);
- о возможности оплаты за выполненные работы;
- об объёмах плановых и фактических средств на содержание дирекции;
- о количестве имеющихся договоров с подрядными организациями (реестр);
- о количестве имеющихся договоров с поставщиками услуг (реестр)
- аналитическую справку о кредиторской задолженности по всем поставщикам услуг;

- аналитическую справку о дебиторской задолженности подрядным организациям;
- о количестве договоров с арендаторами (реестр);
- обо всех изменениях связанных с использованием нежилых помещений.

14.12. ПЛАН ПРОВЕРОК СИСТЕМ УЧЁТА И КОНТРОЛЯ РЕЗУЛЬТАТОВ РАБОТЫ

№№ п./п.	Наименование работ	Режим проверки
1.	Проверка санитарного состояния территории	Еженедельно (понедельник)
2.	Проверка работы с жалобами населения и рассмотрение заявлений жителей на личном приёме.	еженедельно (среда)
3.	Проверка выполненной работы за неделю, сбор письменной и устной информации, (порученной сотрудникам, согласно протокола совещания у руководителя)	еженедельно (понедельник)
4.	Проверка выполнения поручений вышестоящих организаций (либо представителя собственника) подготовка информации к совещанию	еженедельно (понедельник)
5.	Проверка исполнения срочных поручений, телефонограмм и пр.	ежедневно
6.	Проверка работы служб ОДС	еженедельно (по графику)
7.	Проверка работы участков по организации приёма населения	ежемесячно (по графику)

8.	Проверка выполнения решений совещаний (плановых и внеплановых).	по срокам протокола
9.	Инвентаризация оборудования и основных средств.	ежеквартально
10.	Анализ финансовой деятельности предприятия.	ежедневно ежеквартально
11.	Проверка техники безопасности	ежедневно
12.	Проверка выполнения «Положения о предприятии»	ежеквартально
13.	Проверка выполнения «Общей инструкции»	ежеквартально

15. ПРИМЕРНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ О ПЕРСОНАЛЕ ДЛЯ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ (ДИРЕКЦИИ ЕДИНОГО ЗАКАЗЧИКА)

Настоящее Положение «О персонале» устанавливает правила внутреннего распорядка Управляющей компании, в данном случае для государственного унитарного предприятия Дирекция единого заказчика (далее по тексту Дирекция) и разработано в соответствии с действующим трудовым законодательством РФ, с учётом специфики предприятия.

Положение «О Персонале» (далее по тексту «Положение») регулирует правоотношения работодателя, с одной стороны и работников, с другой стороны, закрепляет, закрепляет их права и обязанности, устанавливает порядок применения мер поощрения и мер дисциплинарного взыскания или воздействия, а также иную ответственность сторон, определяет дисциплину труда. Правила, предусмотренные настоящим Положением, распространяются и на работников, выполняющих свои функции и обязанности по совместительству, а также нештатных сотрудников, временных и сезонных работников.

1. Общие положения

1.1. Сторонами трудовых правоотношений выступают:

- работодатель - Управляющая компания (ДЕЗ), в лице директора компании.

- работник - физическое лицо (гражданин РФ), поступающий на работу по найму и осуществляющий свои трудовые функции, обязанности согласно специальности, квалификации или должности на основе трудового договора, описанию рабочего места, должностной инструкции с подчинением с подчинением внутреннему трудовому распорядку, предусмотренному настоящим Положением.

1.2. Лицо, поступившее на работу, приобретает статус работника, которым может быть совершеннолетнее лицо (18 лет).

1.3. Условия труда работников не урегулированные или не полностью урегулированные трудовым договором регулируется настоящим Положением.

1.4. Компания (Дирекция) имеет штатное расписание, предусматривающие должности и определяющие должностные оклады работников.

1.5. Компания (Дирекция) имеет администрацию, в состав которой входят директор, его заместители и главный инженер. На время отсутствия директора, исполнение его обязанностей возлагается на главного инженера с оформлением соответствующего приказа.

Администрация Дирекции - это исполнительно-распорядительный орган, осуществляющий управление в пределах своих прав и компетенций. Администрация наделена дисциплинарной властью, а также иными организационно - распорядительными полномочиями.

1.6. Место работы работника:

- местом работы является Управляющая компания (Дирекция), заключившая трудовой договор (контракт) с работником. Конкретным местом работы является отдел или структурное подразделение Управляющей компании (дирекции), куда принимается работник.

1.7. Трудовая функция - это работа по одной или нескольким профессиям (должностям) соответствующей квалификации.

1.8. Трудовые обязанности - это выполнение функций согласно контракту (трудового договора), должностной инструкции, описанию рабочего места и других, действующих в Дирекции норм и правил.

2. Порядок приёма и оформления на работу

2.1. Приём на работу производится по письменному заявлению лица, поступающего на работу.

2.2. При приёме на работу стороны достигают соглашение по всем существенным условиям труда, которые оговариваются в трудовом, договоре, контракте, где работник обязуется выполнять работу по определённой специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку. А Управляющая компания (Дирекция) обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечить условия труда, предусмотренные договором и настоящим Положением. Трудовой договор (контракт) заключается в письменной форме и оформляется в двух экземплярах, по одному для каждой из сторон.

2.3. Приём на работу закрепляется оформлением работодателем приказа (распоряжения) о приёме на работу, которое, которое объявляется работнику под расписку.

2.4. При приёме на работу, поступающий обязан предоставить следующие документы:

- трудовую книжку, оформленную в установленном порядке;
- справку о последнем занятии (если лицо поступает на работу впервые);
- паспорт в соответствии с законодательством о паспортах или документ его заменяющий;
- документ, подтверждающий специальную подготовку или специальное образование, если их предоставление необходимо для приёма на квалифицированные должности (диплом, удостоверение);
- фотографию для личного дела;
- справку от врача о состоянии здоровья от лечащего врача и противотуберкулёзного диспансера;

- военный билет (для военнообязанных);
- справку о доходах физических лиц за текущий год, с последнего места работы;
- письмо, согласованное между руководителями, для лиц, поступающих на работу в порядке перевода.

2.5. Трудовая книжка хранится в Управляющей компании (Дирекции) весь период работы сотрудника, а при увольнении выдаётся ему в последний день работы, т.е. в день увольнения. Трудовые книжки ведутся на всех работников, проработавших более пяти дней. На сотрудников, работающих по совместительству, трудовые книжки ведутся только по основному месту работы.

2.6. Работнику, приглашённому на работу в порядке перевода из другого предприятия, учреждения, по согласованию между руководителями предприятий, не может быть отказано в приёме на работу. С таким работником договор заключается с первого рабочего дня, следующего за днём увольнения с предыдущей работы, если соглашением сторон не предусмотрено иное. Труд временных работников регламентируется трудовым договором.

2.7. Срок трудового договора (контракта):

2.7.1. Трудовой договор (контракт) может заключаться на неопределённый срок; на определённый срок не более пяти лет; на время выполнения определённой работы.

2.7.2. Срочный трудовой договор (контракт) заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределённый срок с учётом характера предстоящей работы, или интересов работника, а также в случаях, непосредственно предусмотренных законом:

- в связи с длительным отсутствием работника, за которым сохраняется место работы (должность);
- для замещения другого работника, длительно болеющего, находящегося в длительной командировке или на учёбе;
- при предоставлении женщине отпуска по уходу за ребёнком, когда точная дата её выхода на работу неизвестна;
- если за ранее известен срок окончания договора, когда выполнение работы намечается к определённой дате;
- если этого требуют интересы работника, который просит заключить срочный трудовой договор.

По истечении срока работодатель в праве расторгнуть срочный трудовой договор без объяснения причин. Днём окончания срочного договора является истечение его срока, а с замещающим работником днём окончания является день выхода на работу женщины из отпуска или другого работника.

2.8. Испытание при приёме на работу:

2.8.1. При приёме на работу для работника может быть установлен испытательный срок с целью проверки соответствия работника поручаемой ему работы. Условие об испытании указывается в трудовом договоре и закрепляется приказом (распоряжением) о приёме на работу, с которым работник знакомится письменно.

2.8.2. Если срок испытания истёк, а работник продолжает работу, он считается выдержавшим испытание, а дополнительных записей или издания приказа в этом случае не требуется.

2.8.3. При неудовлетворительном результате испытания освобождение работника от работы производится администрацией Директора и без выплаты выходного пособия. Освобождение от работы может быть проведено только до окончания срока испытания, а работник, не выдержавший испытания, увольняется на основании ст. 23 КЗоТ РФ.

2.9. Договор о материальной ответственности:

2.9.1. С работником, связанным с хранением, обработкой перевозкой материальных ценностей или которому в процессе трудовой деятельности переданы эти материальные ценности, заключается письменный договор о материальной ответственности, который составляется в 2-х экземплярах, по одному каждой из сторон.

2.9.2. Договор о материальной ответственности может быть заключён только с работниками, достигших 18 лет.

2.9.3. Не могут заключаться договоры о полной материальной ответственности с уборщицами, сторожами, бухгалтерами складов, которым ценности непосредственно не вверяется.

В число должностей, занятие которых допускает заключение договора о полной материальной ответственности работника, входят:

- кассир;
- комендант;
- экспедиторы по перевозке грузов;

- водители.

В число работ, выполнение которых позволяет работодателю заключить с работниками договор о полной материальной ответственности, входят:

- работы по приёму от населения всех видов платежей;
- работы по приёму на хранение, обработке, отпуску материальных ценностей;
- работы по приёмке, обработке для доставки (сопровождения) груза, багажа, почтовых отправлений и других материальных и денежных ценностей, по их доставке (сопровождению) и выдаче (сдаче);
- число должностей (работ), при которых вверяются материальные ценности, также могут быть определены дополнительно, путем издания приказа (распоряжения).

2.9.4. По договору о материальной ответственности, работник обязан бережно относиться к переданным ему для хранения, или других целей, материальным ценностям Управляющей компании (Дирекции) и принимать меры к предотвращению ущерба. Своевременно сообщать администрации обо всех обстоятельствах, угрожающих обеспечению сохранности вверенных ему материальных ценностей. Вести учёт, составлять и предоставлять в установленном порядке товарно-денежные и другие отчёты о движении и остатков вверенных ему материальных ценностей, участвовать в инвентаризации вверенных ему материальных ценностей.

3. Основные права и обязанности работников

3.1. Работник имеет право:

- на условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены;
- на возмещение ущерба, причинённого повреждением здоровья в связи с работой;
- на равное вознаграждение за равный труд, без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного законом минимального размера;
- на отдых;
- на оплачиваемые ежегодные отпуска;

- на социальное обеспечение по возрасту, при утрате трудоспособности и в иных установленных законом случаях;

- на оплату труда.

3.2. Работник обязан:

- добросовестно выполнять трудовые обязанности;

- соблюдать трудовую дисциплину;

- бережно относиться к имуществу Управляющей компании (Дирекции);

- выполнять свои трудовые функции и обязанности надлежащим образом, соблюдать нормы и правила, действующие в Управляющей компании) Дирекции, а также правила установленные органами государственной власти и управления;

- в десятидневный срок сообщать работодателю об изменении своих паспортных данных;

- своевременно и точно исполнять распоряжения администрации, повышать производительность труда, улучшать качество продукции и услуг, соблюдать технологическую дисциплину, требования по охране труда, технике безопасности и производственной санитарии;

- хранить коммерческую информацию, а также не разглашать ставшие ему известными в связи с исполнением должностных обязанностей сведения, затрагивающие частную жизнь, честь и достоинство граждан.

4. Основные права и обязанности работодателя

4.1. Работодатель имеет право:

- осуществлять приём, увольнение, перевод и перемещение работника;

- предоставлять работнику необходимые полномочия, что может быть отражено в приказе (распоряжении) или доверенности;

- по своему усмотрению обеспечивать социальными и другими льготами, если они не являются обязательными по закону;

- стимулировать труд работников путем применения к нему мер поощрения или вознаграждения по своему усмотрению производить или не производить начисление и выплату премий работнику и других вознаграждений;
- в необходимых случаях лишать начисленной премии и непосредственно применять меры дисциплинарного взыскания или административного воздействия, а также отказывать в поощрениях;
- определять вид и размер ответственности работника за нарушение трудовой дисциплины и других норм и правил, предусмотренных настоящим Положением, трудовым договором, инструкциями, приказами, распоряжениями;
- издавать приказы (распоряжения) или давать поручения работнику;
- возлагать дополнительные функции, обязанности на работника с соблюдением действующего трудового законодательства РФ;
- изменять организацию труда, вводить новые условия труда, определять проведение аттестации и переподготовки работников;
- осуществлять аттестацию и переаттестацию работников; Указанный перечень прав не является исчерпывающим.

4.2. Работодатель обязан:

- правильно организовать труд работников, создавать условия для роста производительности труда, соблюдать законодательство о труде и правила охраны труда, внимательно относиться к нуждам и запросам работников, улучшать их условия труда;
- обеспечить нормальные условия работы для выполнения работником его трудовых обязанностей;
- обеспечить безопасность при эксплуатации производственных зданий, сооружений, оборудования;
- обеспечить возмещение вреда, причиненного работнику увечьем, профессиональным заболеванием, либо иным повреждением здоровья, связанным с исполнением ими трудовых обязанностей, в порядке и на условиях предусмотренных действующим законодательством РФ;
- производить обучение, инструктаж работников и проверку знаний ими норм, правил и инструкций по технике безопасности и технике противопожарной безопасности.

5. Изменение существующих условий труда, перевод и перемещение, совмещение и совместительство, прекращение трудовых правоотношений

5.1. Изменение существующих условий труда:

Работодатель осуществляет расстановку работников в случаях, когда изменение существенных условий труда происходит в связи с изменениями в организации производства и труда.

В связи с изменениями в организации производства и труда допускается изменение существенных условий труда при продолжении работы по той же специальности, квалификации или должности. К изменениям в организации производства и труда в частности относятся:

- изменения в технике и технологии производства, структуре управления, организации рабочих мест.

Если не может быть сохранена специальность или должность работника, то изменение существенных условий в организации производства и труда оформляется как перевод работника.

При проведении сокращения численности или штата работников работодатель вправе в пределах однородных профессий и должностей произвести перестановку или перегруппировку работников и перевести более квалифицированного работника, должность которого сокращается, с его согласия на другую должность, уволив с нее по указанному основанию менее квалифицированного работника.

Об изменении существенных условий труда, системы оплаты труда, льгот, режима работы, установлении или отмене неполного рабочего времени, совмещения профессий, изменении категории и наименовании должностей - работник должен быть поставлен в известность не позднее, чем за два месяца. Если изменение существующих условий труда производится ранее указанного срока, то такое изменение допускается при наличии согласия работника.

Если прежние, существующие условия труда, не могут быть сохранены (т.е. не сохраняется должность, специальность, квалификация), а работник не согласен на продолжение работы в новых условиях (уменьшение оплаты труда, режима работы и пр.) то трудовой договор, контракт прекращается по пункту 6 ст. 29 КЗоТ РФ.

5.2. Перевод работника:

Переводом признаётся поручение работодателем работы по другой профессии, специальности, должности, квалификации отличной от работы обусловленной в трудовом договоре и должностной инструкции, а также поручение работы у другого работодателя. О любом виде перевода издаётся приказ или распоряжение работодателя.

Перевод работника допускается только с его согласия и в письменной форме, за исключением случаев производственной необходимостью или простоя, при которых согласия работника не требуется. О соблюдении письменной формы могут свидетельствовать, собственноручная подпись работника на приказе о переводе: «согласен», заверенная подписью ответственного работника, или его личное заявление с просьбой о переводе. Если перевод осуществлён без поручения письменного согласия работника, такой перевод может считаться не законным (п. 12 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 22 декабря 1992 г.).

5.3. Совмещение работника:

Не считается переводом на другую работу и не требует согласия работника перемещение его в Дирекции на другое рабочее место, в другое структурное подразделение в пределах квалификации или должности, обусловленных трудовым договором, контрактом или должностной инструкцией. Выход за рамки специальности, квалификации или должностной инструкции, трансформирует перемещение в перевод. Не подлежит перемещению работник на работу, противопоказанную ему по состоянию здоровья.

5.4. Совмещение работы:

Стороны могут договориться как при приёме на работу, так и в процессе трудовой деятельности о совмещении профессий, должностей, т.е. о выполнении работником наряду со своей основной работой дополнительной работы по другой профессии или должности.

Совмещение профессий, должностей - это выполнение в пределах рабочего дня наряду со своей основной работой дополнительной работы по другой профессии или должности.

Выполнение наряду со своей основной работой дополнительного объёма работы по одной и той же профессии или должности является расширением зон обслуживания, увеличением объёма выполняемых работ.

5.5. Совместительство:

Совместительство - есть выполнение работником помимо своей основной работы другой регулярно оплачиваемой работы на другом предприятии, учреждении, организации, как правило, в свободное от основной работы время.

5.6. Прекращение трудовых правоотношений:

5.6.1. Основаниями прекращения трудового договора, контракта являются:

- соглашение сторон;
- истечение срока, когда договор был заключен на время определенной работы, кроме случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются, и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
- призыв или поступление работника на военную службу;
- расторжение трудового договора, контракта по инициативе работника, по инициативе администрации либо по требованию профсоюзного органа;
- перевод работника, с его согласия, на другое предприятие или переход на выборную должность;
- отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с предприятием, а также отказ от продолжения работы в связи с изменением существующих условий труда;
- вступление в законную силу приговора суда, которым работник, приговорен к лишению свободы, исправительным работам не по месту работы, либо к иному наказанию, исключающему возможность продолжения данной работы, кроме случаев условного осуждения.

5.6.2. Понятие «прекращение трудового договора, контракта» является наиболее общим, включающим в себя все основания окончания действия трудового договора (увольнение по инициативе администрации, увольнение по инициативе работника, увольнение по инициативе органов не являющихся сторонами трудового договора, увольнение по обстоятельствам, не зависящим от сторон по трудовому договору).

5.6.3. Последний день работы сотрудника считается днём увольнения.

5.6.4. О прекращении трудовых правоотношений (об увольнении или расторжении трудового договора), заключенного на неопределённый срок, по инициативе работника, работник обязан предупредить об этом администрацию письменно за две недели до дня увольнения. Предупреждение может быть сделано работником не только в период фактической работы, но и во время отпуска, болезни и т.п.

5.6.5. Если договор заключен на определённый срок, то работник утрачивает на досрочное его расторжение за исключением случаев болезни или инвалидности работника препятствующих выполнению работы по договору, контракту,

нарушения администрацией законов о труде, трудового договора, контракта и по другим уважительным причинам.

5.6.6. Администрация по своей инициативе вправе прекратить с работником трудовые отношения (уволить работника или расторгнуть трудовой договор) в следующих случаях:

- ликвидация Управляющей компании (Дирекции), сокращения численности или штата работников - если невозможно перевести работника, с его согласия, на другую работу;

- обнаружившегося несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой им работе, вследствие недостаточной квалификации, либо состояния здоровья, препятствующих продолжению данной работы, если невозможно перевести работника, с его согласия, на другую работу. Под несоответствием работника занимаемой им должности или выполняемой работе, понимается объективная неспособность работника выполнять обусловленную трудовым договором работу, вследствие недостаточной квалификации, либо состояния здоровья, препятствующих ее продолжению. Дополнительным основанием к принятию решения работодателем о несоответствии работника является рекомендация аттестационной комиссии. Условия и порядок аттестации работников определяются Положением об аттестации работников. Аттестация должна проводиться с целью оценки их деловых качеств и результатов труда работников;

- систематического неисполнения работником без уважительных причин обязанностей, возложенных на него трудовым договором, контрактом или правилами внутреннего распорядка, если к работнику ранее в течение года применялись меры дисциплинарного или общественного взыскания, работник, имеющий дисциплинарное или общественное взыскание в последнем рабочем году, вновь нарушил трудовую дисциплину. При применении данного увольнения учитываются лишь дисциплинарные взыскания (замечания, выговор, строгий выговор). Применение мер дисциплинарного воздействия не является основанием для увольнения работника;

- прогула (в том числе отсутствия на работе более трех часов в течение рабочего дня) без уважительных причин;

- неявки на работу в течение более четырёх месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности, не считая отпуска по беременности и родам. За работниками, утратившими трудоспособность в связи с трудовым увечьем или профессиональным заболеванием, место работы (должность) сохраняется до восстановления трудоспособности или установления инвалидности;

- восстановления на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу - если невозможно перевести работника, с его согласия на другую работу;

- появления на работе в нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или токсического опьянения. В подтверждение наркотического или токсического состояния работника могут служить медицинское заключение или другие доказательства (например: свидетельские показания, акты, составленные представителями работодателя, другими работниками и т.п.). Увольнение по данному основанию может последовать и тогда, когда работник находился в таком состоянии не на своём рабочем месте, но на территории предприятия, либо объекта, где по поручению работодателя должен выполнять трудовые функции. При этом не имеет значения, отстранялся ли работник ранее от работы в связи с таким состоянием; - совершение по месту работы хищения (в том числе мелкого) государственного или общественного имущества, установленного вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, в компетенцию которого входит наложение административного взыскания или применение мер общественного воздействия. Увольнение применяется в течение месяца и исчисляется со дня вступления в законную силу приговора суда, а в остальных случаях - со дня принятия решения об административном взыскании или применении меры общественного воздействия.

5.6.7. Увольнение работника по инициативе администрации в период его временной нетрудоспособности не допускается, за исключением случаев предусмотренных законом.

5.6.8. Трудовая книжка должна быть выдана увольняемому работнику в день увольнения. Если работник отсутствовал на работе в день увольнения, администрация должна в тот же день направить ему почтовое уведомление о необходимости получения трудовой книжки. Со дня получения уведомления работником, администрация освобождается от обязанностей выплачивать ему средний заработок. При отказе работника получить трудовую книжку на руки в день увольнения, составляется акт.

6. Трудовая дисциплина, нарушение трудовой дисциплины

6.1. Трудовая дисциплина обеспечивается работодателем, путём соблюдения правил и условий труда работников, обеспечением нормальных условий труда, применением методов убеждения, воспитания, а также методов дисциплинарного взыскания или воздействия.

6.2. Трудовая дисциплина обеспечивается работником, путём соблюдения действующих норм и правил, сознательного отношения к труду, надлежащего выполнения трудовых функций, обязанностей.

6.3. Несоблюдение сторонами трудовой дисциплины влечёт применение санкций, предусмотренных настоящим Положением.

6.4. При нарушении трудовой дисциплины работодателем, работник вправе по своей инициативе, прекратить трудовые отношения.

6.5. Нарушения со стороны администрации, повлекшее расстройство здоровья работника, регулируется законодательством РФ.

6.6. Под нарушением трудовой дисциплины работника понимается неисполнение или ненадлежащее исполнение по вине работника трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором, контрактом, нарушение правил внутреннего трудового распорядка, должностных инструкций, положений, приказов администрации, технических правил и инструкций.

6.7. Понятие «трудовая дисциплина» и «дисциплина труда» используются как синонимы. Трудовая дисциплина - это общественные отношения в организации, возникающие по поводу распределения прав, обязанностей, ответственности, исполнения обязанностей, использование прав, применения мер поощрения и принуждения.

6.8. За нарушение трудовой дисциплины к работнику могут быть применимы следующие виды дисциплинарного взыскания:

- замечание;
- выговор;
- строгий выговор;
- увольнение.

6.8.1. К нарушениям, за которые могут быть применены меры дисциплинарного взыскания, относятся:

- обнаружившегося несоответствия работника занимаемой должности;
- систематического неисполнения работником без уважительных причин обязанностей;

- прогула, т.е. отсутствие сотрудника на рабочем месте без уважительных причин в течение трёх часов в течение рабочего дня, а также нахождение без уважительных причин не на своём рабочем месте;
- отказ или уклонение работника без уважительных причин от медицинского освидетельствования, а также отказ работника от прохождения в рабочее время специального обучения и сдачи экзаменов по технике безопасности, если это является обязательным условием допуска к работе;
- появление на работе нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или токсического опьянения;
- совершение по месту работы хищения.

6.9. За нарушения трудовой дисциплины к работнику могут быть применены следующие меры дисциплинарного воздействия:

- не применение мер поощрения или вознаграждения;
- лишение начисленной премии, если до момента её выплаты был совершён проступок;
- перенос отпуска на другое время;
- перевод на нижеоплачиваемую должность.

6.9.1. К нарушениям, за которые может быть применено дисциплинарное воздействие, относятся:

- нарушение норм и правил техники безопасности и санитарии;
- нарушения сложившихся в Дирекции общественных отношений и по другим существенным причинам, которые работодатель указывает в приказе;
- жалобы населения на работника, который выполняет обусловленные трудовым договором или приказом функции, обязанности;
- курение в общественных местах, за исключением мест специально отведённых для этих целей;
- невыполнение приказов и других поручений администрации и непосредственного начальника; несоблюдение режима рабочего времени и графика сменности;
- ненадлежащее ведение учёта материальных ценностей и ненадлежащее выполнение других обязанностей, предусмотренных договором материальных ценностей;

- другие конкретные случаи, которые указываются в приказе о применении меры воздействия.

6.10. До применения дисциплинарного взыскания с работника должно быть затребовано письменное объяснение. Дисциплинарное взыскание применяется непосредственно за обнаружением проступка, но не позднее одного месяца со дня его обнаружения, не считая времени болезни работника или пребывания его в отпуске. Взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка. А по результатам ревизии или проверки финансово - хозяйственной деятельности не позднее двух лет со дня его совершения. Приказ о применении дисциплинарного взыскания с указанием мотивов его применения сообщается работнику, подвергнутому взысканию, под расписку. Если работник отказывается от дачи объяснения, этот проступок не освобождает его от ответственности. Администрация составляет акт об отказе работника от дачи объяснения.

7. Оплата труда и другие выплаты

7.1. Оплата труда осуществляется на основании окладов, утверждаемых работодателем. Администрация Управляющей организации (дирекции) определяет вид системы оплаты труда, размеры тарифных ставок, окладов, премий и иных поощрительных выплат, а также их соотношение в размерах и между отдельными категориями персонала.

7.2. Под оплатой труда понимается выплата заработной платы, доплаты, надбавки и другие выплаты, пособия, компенсации, предусмотренные настоящим положением и действующим законодательством РФ. В трудовом договоре стороны конкретизируют оплату труда и входящие в него выплаты.

7.3. В дирекции действует повременная система оплаты труда. Для усиления материальной заинтересованности работников в выполнении планов и договорных обязательств, повышения эффективности производства и качества работы в дирекции действует система премирования, регламентированная настоящим Положением.

Система оплаты труда - это способ исчисления размеров вознаграждения за труд в соответствии с результатами или затратами труда. При повременной системе оплате подлежит количество отработанного времени. При сдельной системе оплате подлежит количество произведенной продукции.

7.4. Заработная плата по согласованию с работником выплачивается один раз в месяц не позднее 9 числа следующего за истекшим. При необходимости может быть предусмотрена выплата работнику аванса.

7.5. Оплата отпуска выплачивается не позднее, чем за один день до начала отпуска.

7.6. Выплата заработной платы работникам производится через «банкомат» Банка, с которым заключен договор банковского обслуживания или «Сбербанка», куда по заявлению работника его заработная плата может быть зачислена на его счет или переведена почтовым переводом.

7.7. При увольнении работника выплата всех сумм, причитающихся ему от Управляющей компании (Дирекции), производится в день увольнения, путем перечисления его заработка в банк на расчётный счёт работника. Если работник в день увольнения не работал, то соответствующие суммы, должны быть выплачены (перечислены) не позднее следующего дня после предъявления уволенным работником требования о расчёте. При увольнении работника до окончания того рабочего года, в счёт которого он уже получил отпуск, за неотработанные дни отпуска производится удержание из расчётной суммы. Удержание за эти дни не производится, если работник увольняется по основаниям, указанным в пунктах 3,5 и 6 статьи 29 и пунктах 1,2 и 5 статьи КЗОТ, при направлении на учёбу, а также в связи с уходом на пенсию.

7.8. В последний день работы работника с ним должен быть произведён окончательный расчёт и выплачены все суммы, причитающиеся работнику от организации включая, суммы за дни неиспользованного отпуска.

7.9. Система поощрений работников.

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения в работе применяются следующие поощрения:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком;
- награждение почётной грамотой;
- занесение в Книгу почёта;
- другие меры поощрения.

В целях применения мер поощрения начальники структурных подразделений Дирекции обязаны ежемесячно представлять список сотрудников, которым может быть применена соответствующая мера или вид поощрения.

7.10. Выходное пособие выплачивается в соответствии с действующим законодательством РФ.

7.11. Льготы и другие компенсационные выплаты определяются действующим законодательством РФ и конкретно могут быть отражены в трудовом договоре.

8. Рабочее время

8.1. Нормальная продолжительность рабочего времени работников Управляющей компании (Дирекции) не может превышать 40 часов в неделю за исключением отдельных категорий работников.

8.2. Рабочим считается время, в течение которого работник в соответствии с настоящим Положением или графиком работы должен выполнять свои трудовые обязанности.

8.3. Для работников устанавливается пятидневная рабочая неделя с двумя выходными днями, за исключением отдельных категорий работников, для которых рабочее время и отдыха определяются графиком сменности, утвержденным администрацией. Определенная графиком продолжительность работы называется рабочей сменой.

8.4. Работники Управляющей компании (Дирекции) обязаны соблюдать установленный настоящим Положением режим рабочего времени. Под режимом рабочего времени понимается - продолжительность ежедневной работы, сметы, время начала и окончания работы, время перерывов в работе, число смен в сутки, чередование рабочих и нерабочих дней, порядок перехода работников из смены в смену.

8.5. Накануне выходных и праздничных дней продолжительность работы работников, кроме отдельных категорий работников, сокращается на один час.

8.6. Отдельными категориями работников являются работники, которые выполняют свои трудовые обязанности в процессе производства, которое не может прекращаться. Таким процессом производства является круглосуточное обслуживание населения по приёму заявок об аварийных ситуациях в обслуживаемом районе. На указанную категорию работников не

распространяется правила сокращённой продолжительности рабочего времени (рабочей смены). При сменной работе работник производит работу в течение установленной продолжительности рабочего времени. Работники чередуются по сменам равномерно.

8.7. При непрерывном производстве, действующем в Управляющей компании (Дирекции) и на условиях круглосуточного режима работы (рабочей смены) не могут допускаться к работе в ночное время беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до трёх лет, а также сотрудники, имеющие медицинские противопоказания.

8.8. Ночным считается время с 10 часов вечера до 6 часов утра. Работа в ночное время включается в должностной оклад, а переработка регулируется дополнительными выплатами.

8.9. Режим рабочего времени Управляющей компании (Дирекции):

Понедельник	с 9:00 часов	до 18.00 часов;
Вторник	с 9:00 часов	до 18.00 часов;
Среда	с 10:00 часов	до 19.00 часов;
Четверг	с 9:00 часов	до 18.00 часов;
Пятница	с 9:00 часов	до 16:45 часов.

День приёма населения администрацией Управляющей компании (Дирекции) - среда с 15:00 часов до 19:00 часов;

Перерыв для отдыха (обеденный перерыв) с 13:00 часов до 13 часов 48 минут.

8.10. Режим рабочего времени на участках Управляющей компании (дирекции) по приему и обслуживанию населения:

Понедельник	с 9:00 часов	до 18.00 часов;
Вторник:	с 10:00 часов	до 19.00 часов;
<i>приём населения</i>	с 15:00 часов	до 19:00 часов
Среда:	с 10:00 часов	до 19.00 часов;
<i>приём населения</i>	с 15:00 часов	до 19:00 часов
Четверг:	с 9:00 часов	до 19.00 часов;
<i>приём населения</i>	с 9:00 часов	до 13:00 часов
Пятница:	с 9:00 часов	до 16:45 часов.
<i>приём населения</i>	с 9:00 часов	до 13:00 часов

Перерыв для отдыха (обеденный перерыв) с 13 часов 30 минут до 14 часов 18 минут.

Для диспетчеров - операторов устанавливается дежурная смена с 9:00 часов до 9:00 часов следующего дня, согласно графика сменности, утверждаемого администрацией.

8.11. В Управляющих компаниях (Дирекции) для отдельных категорий работников, которые выполняют работу, где по условиям производства (работы) не может быть соблюдена установленная для данной категории работников ежедневная или еженедельная продолжительность рабочего времени, вводится суммированный

учёт рабочего времени с тем, чтобы продолжительность рабочего времени за учётный период не превышала нормативного числа рабочих часов.

Суммированный учёт - это специальный порядок распределения и учёта рабочего времени. Он позволяет учитывать продолжительность отработанного времени в сутки и неделю, когда оно отклоняется от нормы, а переработка в одни дни компенсируется недоработкой в другие дни, либо предоставлением дополнительных дней отдыха в пределах определённого учётного периода.

9. Время отдыха

9.1. Временем отдыха считается время, в течение которого работник освобождается от выполнения трудовых обязанностей и которое он вправе использовать по своему усмотрению.

9.2. Работникам предоставляется перерыв для отдыха и питания продолжительностью установленной настоящим Положением. Перерыв не включается в рабочее время, а работник использует перерыв по своему усмотрению. На это время ему предоставляется право отлучаться с места работы. Если по условиям производства перерыв установить нельзя, работнику должна быть предоставлена возможность приёма пищи в течение рабочего времени.

9.3. Отдельным категориям работников, несущим сменные дежурства при круглосуточном режиме работы, если месячное число рабочих часов при суммированном учёте рабочего времени не превышает месячной нормы рабочего времени, дни еженедельного отдыха отдельно не предоставляются, так как они входят в общее число свободных от работы дней.

9.4. Привлечение работников Управляющей компании (Дирекции) к работам в выходные и праздничные дни допускается в следующих исключительных случаях:

- для предотвращения или ликвидации общественного или стихийного бедствия, производственной аварии либо необходимости немедленного устранения их последствий;
- для предотвращения несчастных случаев, гибели или порчи государственного или общественного имущества;

- для выполнения неотложных, заранее непредвиденных работ, от срочного выполнения которых зависит в дальнейшем нормальная работа предприятия в целом или его отдельного подразделения;

- для непрерывного обслуживания населения района.

9.4.1. Привлечение работников к работе в выходные дни производится по письменному приказу администрации Управляющей компании (Дирекции). К работе в выходные и праздничные дни не могут привлекаться:

- беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до трёх лет;

- инвалиды, если такая работа запрещена им по медицинским показаниям.

9.4.2. Работа в выходной день компенсируется предоставлением другого дня отдыха. День отдыха (отгул) может быть предоставлен по заявлению работника в любое время, либо может быть присоединён к очередному отпуску. Самовольное использование такого отгула работником рассматривается как прогул.

9.5. К отдельным категориям работников, режим труда которых предусматривает работу в выходные и праздничные дни или связанных с ежедневным обслуживанием населения, положение о переносе выходных дней не применяется, поскольку у этой категории работников дни работы и отдыха, определены графиком сменности.

9.6. Предоставление отпусков:

Всем работникам Управляющей компании (Дирекции) предоставляются ежегодные отпуска с сохранением места работы (должности) и среднего заработка. Право на оплачиваемый отпуск имеют также временные и сезонные работники. Нештатные работники, имеют право на оплачиваемый отпуск с сохранением места работы и заработной платы на общих основаниях со штатными работниками.

Ежегодный оплачиваемый отпуск предоставляется работникам продолжительностью не менее 24 рабочих дней в расчёте на шестидневную рабочую неделю. Воскресенье и праздничные дни, приходящиеся на отпуск, в число дней не включаются и не оплачиваются.

Отпуска по временной трудоспособности или по беременности и родам в счёт ежегодных отпусков не включаются.

При заболевании работника во время нахождения его в ежегодном отпуске он подлежит продлению на число дней нетрудоспособности или по согласованию с администрацией переносится на другой срок. Если работник заболел до начала отпуска, по согласованию с работодателем отпуск переносится на другой срок.

Отпуск не продлевается и не переносится в случаях, если работник в период отпуска ухаживал за заболевшим членом семьи.

Отпуск за первый год работы предоставляется работникам по истечении одиннадцати месяцев непрерывной работы в Управляющей компании (Дирекции).

До истечения одиннадцати месяцев непрерывной работы по просьбе работника предоставляется:

- женщинам перед отпуском по беременности и родам или непосредственно после него;
- по соглашению сторон.

Отпуск за второй и последующие годы может предоставляться в любое время года в соответствии с графиком отпусков.

Отпуск без сохранения заработной платы может быть предоставлен работнику по семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам по его заявлению и оформляется приказом. В необходимых случаях по соглашению сторон этот отпуск может быть предоставлен с сохранением оплаты.

Согласие работодателя, на предоставление краткосрочного отпуска может быть при:

- вступления в брак - до трёх рабочих дней;
- похоронах близких родственников - до пяти рабочих дней;
- отправки детей в школу 1 сентября - 1 рабочий день;
- проводах в армию - до двух рабочих дней;
- отправки детей в оздоровительный лагерь - 1 рабочий день. При предоставлении работником других уважительных причин

количество дней определяется по согласованию сторон.

10. Трудовые споры

10.1. Работодатель примет все необходимые меры для урегулирования разногласий и споров, возникающих в процессе трудовых правоотношений.

10.2. Для рассмотрения таких споров работник вправе обратиться с письменным заявлением к работодателю с указанием и требований и причин, повлекших разногласия. Если требования работника не могут быть удовлетворены, то работодатель уведомляет об этом работника.

10.3. При не достижении согласия - сторона считающая, что её права ущемлены, вправе обратиться в суд по месту нахождения работодателя.

11. Механизм действия Положения

11.1. Настоящее положение утверждается руководителем Управляющей компании (Дирекции) и должно быть доведено до сведения каждого работника при его оформлении на работу.

11.2. Изменения и дополнения, вносимые в настоящее Положение, производятся администрацией и закрепляются приказом директора.

11.3. Настоящее Положение вступает в силу с даты, его утверждения и вводится в действие приказом или распоряжением Управляющей компании (Дирекции).

11.4. Настоящее положение должно неукоснительно исполняться всеми сотрудниками предприятия.

ПРИЛОЖЕНИЯ

1. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ РАБОТ, ВЫПОЛНЯЕМЫХ ПРИ ОКАЗАНИИ УСЛУГ ПО УПРАВЛЕНИЮ ЖИЛИЩНЫМ ФОНДОМ

Работы по управлению жилищным фондом состоят из:

- заключения договоров найма, аренды, соглашений о совладении и обеспечения ведения их учета;
- заключения договоров поставку жилищных и коммунальных и обеспечения ведения их учета;
- заключения прочих хозяйственных договоров и обеспечения их учета;
- ведения технической документации на дом, инженерные сооружения;
- организация приема населения и обслуживаемых организаций в установленные часы, не реже одного раза в неделю;
- организация работы с жалобами населения и организациями:
 - выявление причины и обоснованности жалобы;
 - составление акта, при необходимости сметы;
 - выполнение работы по исполнению жалобы;
 - подготовка и подписание сторонами акта выполненных работ;
 - подготовка и отправка письменного ответа заявителю;
 - проведение контроля над исполнением обоснованной жалобы;
 - при сложности или невозможности срочного исполнения, проведение промежуточного контроля над исполнением жалобы;
- организация сбора денежных средств с потребителей жилищных и коммунальных услуг (население, арендаторы и т.п.);
- управление финансовыми средствами, состоящими из платежей;
- потребителей жилищно-коммунальных услуг (населения и организаций);
- платы за наем и техническое обслуживание жилья;
- бюджетные дотации;
- внебюджетные средства;
- целевые платежи;
- обработки бухгалтерской и прочей документации;

- проведения хозяйственных операций в банке;
- хранения документов, подтверждающих право пользования помещением или право собственности (владения);
- ведения расчетов с нанимателями, арендаторами и собственниками жилых и нежилых помещений за оказываемые услуги;
- проведения расчета и внесения соответствующих платежей и налогов, в т.ч. платы за землю;
- проведения бухгалтерско-финансового обслуживания населения - выдачи проживающим в доме жителям расчетных документов и справок о размере занимаемых помещений, о платежах за жилищно-коммунальные услуги, о совместном проживании;
- ведение аналитической работы и маркетинговых исследований по улучшению обслуживания потребителей (населения и организаций), и повышения качества услуг и снижения их стоимости;
- составление перспективных планов развития жилищного фонда и объектов инженерной инфраструктуры;
- подготовка плановой и внеплановой отчетной технической и финансово-бухгалтерской документации в (городские, окружные, областные) органы управления, в установленные сроки, а также в службы, предоставляющие целевое финансирование и дотации.

В том числе выполнения функций заказчика, состоящих из:

- обеспечения поставки пользователям (населению (нанимателям и собственникам), организациям (арендаторам и собственникам) коммунальных и прочих услуг;
- обеспечение аварийно-диспетчерского обслуживания;
- проведения технических осмотров чердаков, подвалов и технических помещений жилых зданий;
- проведения технических осмотров конструктивных элементов жилых зданий;
- проведения технических осмотров инженерного оборудования жилых зданий (лифтов, системы дымоудаления и противопожарной автоматики, системы

отопления, водоснабжения и водоотведения, энергоснабжения, домофонов, слаботочных устройств, антенн коллективного пользования и пр.);

- проведения санитарных и технических осмотров придомовой территории;
- проведение санитарного и технического осмотра асфальтовых покрытий, газонов, объектов зелени, колодцев расположенных на них;
- проведения технических осмотров внутридомового, уличного и дворового освещения;
- составления перечня требуемых работ по ремонту и обслуживанию строения, его конструктивных элементов, инженерного оборудования и устройств;
- составления перечня требуемых работ по ремонту и обслуживанию придомовой территории, газонов, асфальтовых покрытий и дорог (находящихся на балансе или в хозяйственном ведении);
- составления дефектных ведомостей;
- составления смет и другой проектно-сметной документации;
- планирования работ по содержанию и техническому обслуживанию, жилищного фонда, и инженерного оборудования дома; планирования работ по содержанию и санитарному обслуживанию придомовой территории;
- планирования работ по санитарной очистке, вывозу и захоронению твердых бытовых отходов и крупногабаритного мусора;
- планированию работ по капитальному и текущему ремонту асфальтовых покрытий и объектов озеленения (находящихся на балансе, в хозяйственном ведении или в оперативном управлении);
- планирования работ по текущему и капитальному ремонту жилищного фонда, и инженерного оборудования дома;
- организации выполнения работ по содержанию и техническому обслуживанию жилищного фонда, инженерного оборудования дома;
- организация выполнения работ по содержанию и санитарному обслуживанию придомовой территории, отмосток, том числе контейнерных и бельевых площадок, малых архитектурных форм для детских игровых площадок, спортивных площадок;

- организация выполнения работ по санитарной очистке, вывозу и захоронению твердых бытовых отходов и крупногабаритного мусора;
- организация выполнения санитарно-эпидемиологических мероприятий;
- организация выполнения работ по капитальному и текущему ремонту асфальтовых покрытий и объектов озеленения (находящихся на балансе, в хозяйственном ведении или в оперативном управлении);
- организация выполнения работ по текущему, выборочному и капитальному комплексному ремонту жилищного фонда и его конструктивных элементов (кровель, фасадов, крылец, ступенек, пандусов, козырьков, балконов и пр.);
- организации выполнения работ по выборочному и капитальному комплексному ремонту инженерного оборудования дома (лифтов, системы дымоудаления и противопожарной автоматики, системы отопления, водоснабжения и водоотведения, энергоснабжения, домофонов, слаботочных устройств, антенн коллективного пользования и пр.);
- организация выполнения работ по обслуживанию и ремонту системы дворового освещения;
- организации контроля и оценка выполненных работ по содержанию и техническому обслуживанию жилищного фонда и инженерного оборудования;
- проведение необходимых операций по оплате выполненных работ, применение при необходимости штрафных санкций, если таковые оговорены в договоре;
- организации контроля и оценка выполненных работ по текущему и капитальному ремонту жилищного фонда, его конструктивных элементов и инженерного оборудования (лифтов, системы дымоудаления и противопожарной автоматики, системы отопления, водоснабжения и водоотведения, энергоснабжения, домофонов, слаботочных устройств, антенн коллективного пользования и пр.);
- проведение необходимых операций по оплате выполненных работ, применение при необходимости штрафных санкций, если таковые оговорены в договоре;
- организация контроля и оценка выполненных работ по капитальному и текущему ремонту асфальтовых покрытий и объектов озеленения (находящихся на балансе, в хозяйственном ведении или в оперативном управлении);
- проведение необходимых операций по оплате выполненных работ, применение при необходимости штрафных санкций, если таковые оговорены в договоре;

- организация контроля и оценка выполненных работ по санитарной очистке, вывозу и захоронению твердых бытовых отходов и крупногабаритного мусора;
- проведение необходимых операций по оплате выполненных работ, применение при необходимости штрафных санкций, если таковые оговорены в договоре;
- организация контроля выполненных работ по ремонту и обслуживанию дворового освещения;
- проведения мероприятий по охране труда, технике безопасности;
- организации подготовки домов к сезонной эксплуатации;
- подготовка к зимней эксплуатации;
- подготовка к весенне-летней эксплуатации;
- подготовка и организация весенних и осенних мероприятий по санитарной очистке территорий (субботников);
- выполнение государственных функций, таких как:
 - 1) паспортный учет населения, подготовка документов для регистрации (прописка и выписка) жильцов;
 - 2) выдача проживающим в доме документов и справок, о совместном проживании;
 - 3) проведение мероприятий по гражданской обороне и содержанию объектов гражданской обороны;
 - 4) доставка повесток населению и составление разнообразных списков проживающих по общегородским вопросам.

2. ОРГАНИЗАЦИЯ ТЕХНИЧЕСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ И ТЕКУЩЕГО РЕМОНТА ЖИЛИЩНОГО ФОНДА

Организация работ по обслуживанию и ремонту жилищного фонда выполняется административно-управленческим аппаратом предприятия, предоставляющего ремонтно-эксплуатационные услуги.

Техническое обслуживание здания - включает комплекс работ по поддержанию в исправном состоянии элементов, заданных параметров и режимом работы его конструкций и технических устройств.

Система технического обслуживания (содержания и текущего ремонта) жилищного фонда обеспечивает нормальное функционирование зданий и инженерных систем в течение установленного срока службы здания с использованием в необходимых объемах материальных и финансовых ресурсов.

Техническое обслуживание жилищного фонда включает работы по контролю над его состоянием, поддержанию в исправности, работоспособности, наладке и регулированию инженерных систем. Контроль над техническим состоянием следует осуществлять путем проведения плановых и внеплановых осмотров.

Текущий ремонт здания - включает в себя комплекс строительных и организационно-технических мероприятий с целью устранения неисправностей (восстановления работоспособности) элементов здания и поддержания эксплуатационных показателей.

Работы по содержанию и ремонту жилищного фонда складываются из технического обслуживания и ремонта жилищного фонда, санитарного содержания зданий и придомовых территорий, организационных работ, выполняемых специалистами эксплуатационных служб.

При этом перечень работ, проводимых при техническом обслуживании и ремонте жилищного фонда, подразделяется на техническое обслуживание и ремонт строительных конструкций здания, и техническое обслуживание и ремонт его инженерного оборудования.

Техническое обслуживание и ремонт строительных конструкций здания состоят из работ, способствующих предупреждению преждевременного износа жилищного фонда и сохранению заданных эксплуатационных показателей всех элементов жилого дома:

- фундамента и стен подвалов;
- стен зданий, фасадов, балконов, козырьков, лоджий, эркеров;
- перекрытий;
- полов;
- перегородок;
- крыш и чердаков;
- водоотводящих устройств;

- окон, дверей, лестниц, печей (кроме внутриквартирного ремонта, выполняемого за счет средств граждан).

Техническое обслуживание и ремонт инженерного оборудования заключаются в проведении работ на системах:

- теплоснабжения (отопления и горячего водоснабжения);
- газоснабжения;
- вентиляции;
- дымоходов;
- водопроводам канализации;
- противопожарного водопровода;
- мусоропровода;
- дымоудаления, пожаротушения, пожарной сигнализации;
- лифтового хозяйства;
- электроплит;
- внутридомового и наружного электроснабжения, электро-, радио-, теле - и прочего оборудования (кроме работ, проводимых за счет средств населения);
- тепловых пунктов (текущий ремонт).

Работа по санитарному содержанию зданий и придомовой территории включает в себя:

- уборку прилегающих к домовладению площадей, отнесенных (в соответствии с формой № 8 БТИ) к уборочной площади двора (асфальтовое покрытие, грунт, зелень, газоны, оборудованные спортивные, бельевые и прочие площадки);
- санитарную очистку зданий, уборку лестничных клеток, холлов, коридоров, мусоропроводов и других мест общего пользования;

- сбор и вывоз с территорий домовладений крупногабаритного мусора и вторичных материалов, ремонт и установку контейнеров, урн;
- установку и эксплуатацию домовых знаков и указателей наименования улиц, флагодержателей;
- проведение санитарно - эпидемиологических мероприятий (кроме работ, выполняемых за счет средств населения);
- озеленение территорий (посадка деревьев, их пересадка и вырубка);
- освещение мест общего пользования строений и придомовых территорий.

3. СИСТЕМА ТЕХНИЧЕСКОГО ОСМОТРА ЖИЛЫХ ЗДАНИЙ

Целью технических осмотров жилых зданий является установление возможных причин возникновения дефектов и выработка мер по их устранению. В ходе осмотра осуществляется также контроль над использованием и содержанием помещений.

Один раз в год, в ходе весеннего осмотра, следует не только провести проверку содержания и использования жилищного фонда и инженерного оборудования, проверить, нет ли утечек питьевой воды, но и провести инструктаж нанимателей, арендаторов и собственников жилых помещений о порядке их содержания и эксплуатации инженерного оборудования и правилах пожарной безопасности. Отметку об инструктаже и подпись получившего такой инструктаж целесообразно зарегистрировать в специальном журнале.

Плановые осмотры жилых зданий подразделяются на:

- общие;
- частичные.

При проведении общего осмотра проводится осмотр здания в целом, включая конструкции, инженерное оборудование и внешнее благоустройство. Общие осмотры должны производиться два раза в год: весной и осенью, до начала отопительного сезона.

Частичные осмотры предусматривают осмотр отдельных элементов зданий или помещений.

4. ПЕРИОДИЧНОСТЬ ПЛАНОВЫХ ЧАСТИЧНЫХ ОСМОТРОВ ЖИЛЫХ ЗДАНИЙ

№ п/п	Конструктивные элементы, отделка, домовое оборудование	Профессия осматривающих рабочих	Расчетное количество осмотров в год
1	2	3	4
1	Вентиляционные каналы и шахты: - в зданиях вентшахты; - оголовки	Каменщик, плотник или жестянщик (в зависимости от конструкции)	по мере необходимости и при подготовке здания к сезонной эксплуатации (не реже 2 раз в год)
2	Газопроходы при горячем водоснабжении от газовых колонок	Каменщик, плотник или жестянщик (в зависимости от конструкции)	по мере необходимости и при подготовке здания к сезонной эксплуатации (не реже 2 раз в год)
3	Холодное и горячее водоснабжение, канализацию Поливочные наружные устройства (краны, разводка) Система внутреннего водоотвода с крыш зданий	Слесарь-сантехник	по мере необходимости и при подготовке здания к сезонной эксплуатации
4	Центральное отопление	Слесарь-сантехник	по мере необходимости и при подготовке здания к сезонной эксплуатации и пуску тепла
5	Тепловые сети между тепловыми пунктами зданий	Слесарь-сантехник	по мере необходимости

6	Мусоропроводы (все устройства)	рабочий по обслуживанию мусоропровода и слесарь-сантехник	по мере необходимости и в соответствии с приложением к договору
7	Осмотр общедомовых электрических сетей и этажных щитков с подтяжкой контактных соединений и проверкой надежности заземляющих контактов и соединений	электромонтер	по мере необходимости и в соответствии с приложением к договору
3148	Осмотр электрической сети в технических подвалах, подпольях и на чердаке, в том числе распаянных и протяжных коробок и ящиков с удалением из них влаги и ржавчины	электромонтер	по мере необходимости и в соответствии с приложением к договору
9	Осмотр ВРУ вводных и этажных шкафов с подтяжкой контактных соединений и проверкой надежности заземляющих контактов и соединению	электромонтер	по мере необходимости и в соответствии с приложением к договору
11	Осмотр электродвигателей с подтяжкой контактов и заземляющих зажимов	электромонтер	по мере необходимости и в соответствии с приложением к договору
12	Осмотр радио и телеустройств на кровлях, на чердаках и лестничных клетках	электромонтер	по мере необходимости и в соответствии с договором со специализированной организацией
14	Техническое обслуживание стационарных электроплит	специалист подрядной организации	в соответствии с договором со специализированной организацией

15	Техническое обслуживание систем дымоудаления, подпора воздуха в зданиях повышенной этажности	специалист подрядной организации	в соответствии с договором
----	--	----------------------------------	----------------------------

После ливней, ураганных ветров, обильных снегопадов, наводнений и других явлений стихийного характера, вызывающих повреждения отдельных элементов здания, а также в случае аварий или при выявлении деформации конструкций и неисправности инженерного оборудования, нарушающих условия нормальной эксплуатации, должны проводиться внеочередные (внеплановые) осмотры.

Организация проведения осмотров и обследований жилых зданий осуществляется следующим образом:

- общие плановые осмотры, а также внеочередные - проводятся собственником (товарищество собственников жилья) или уполномоченным лицом, представителем местного самоуправления, управляющей организацией и, организацией по обслуживанию жилищного фонда.

- частичные плановые осмотры конструктивных элементов и инженерного оборудования проводятся рабочими специалистами или представителями специализированных служб, обеспечивающих их техническое обслуживание и ремонт по договорам;

Особое внимание в процессе осмотров должно быть уделено тем зданиям и их конструкциям, которые имеют физический износ свыше 60%.

Обнаруженные во время осмотров дефекты, деформации конструкций или оборудования зданий, которые могут привести к снижению несущей способности и устойчивости конструкций или здания, обрушению или нарушению нормальной работы оборудования, должны быть устранены собственником с привлечением организации по содержанию жилищного фонда или по договору с другой привлеченной для выполнения конкретного вида работ организацией в указанные сроки.

5. ПРЕДЕЛЬНЫЕ СРОКИ УСТРАНЕНИЯ НЕИСПРАВНОСТЕЙ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ВНЕПЛАНОВОГО (НЕПРЕДВИДИМОГО) ТЕКУЩЕГО РЕМОНТА ОТДЕЛЬНЫХ ЧАСТЕЙ ЖИЛЫХ ДОМОВ И ИХ ОБОРУДОВАНИЯ

Неисправности конструктивных элементов и оборудования	Пределные сроки выполнения ремонта
1	2
Кровля	
Протечки в отдельных местах кровли	1 сутки
Повреждения системы организованного водоотвода (водосточных труб, воронок, колен, и пр., расстройство их креплений)	5 суток
Стены	
Утрата связи отдельных кирпичей с кладкой наружных стен, угрожающая их выпадением	1 сутки (с немедленным ограждением опасной зоны)
Неплотность в газоходах и их спряжениях	1 сутки
Оконные и дверные заполнения	
Разбитые стекла и сорванные створки оконных переплетов, форточек, балконных дверных полотен: - в зимнее время;	1 сутки

- в летнее время	3 сутки
Дверные заполнения (входные двери в подъездах)	1 сутки
Внутренняя отделка	
Отслоение штукатурки потолка или верхней части стены, угрожающее её обрушению	5 суток (с немедленным принятием мер безопасности)
Нарушение связи наружной облицовки, а также лепных изделий установленных на фасадах со стенами	немедленное принятие мер безопасности
Полы	
Протечки в перекрытиях, вызванные нарушением водонепроницаемости гидроизоляции полов в санузлах	3 суток
Санитарно-техническое оборудование	
Течи в водопроводных кранах и в кранах сливных бачков при унитазах	1 сутки
Неисправности аварийного порядка трубопроводов и их сопряжений (фитингами, арматурой и приборами)	немедленно
Неисправности мусоропровода	1 сутки
Электрооборудование	

Повреждение одного из кабелей, питающих жилой дом. Отключение системы питания жилых домов или силового электрооборудования	При наличии переключателей кабелей на вводе в дом - в течение времени, необходимого для прибытия персонала, обслуживающего дом, но
Неисправности во вводно-распределительном устройстве, связанные с заменой предохранителей, автоматических выключателей, рубильников	не более 2ч 3ч.
Неисправности автоматов защиты стояков и питающих линий	3ч.
Неисправности аварийного порядка (короткое замыкание в элементах внутридомовой электрической сети)	немедленно
Неисправности в электроплите, с выходом из строя одной конфорки и жарочного шкафа	3 суток
Неисправности в электроплите, с отключением всей электроплиты	3ч
Неисправности в системе освещения общедомовых помещений (с заменой ламп накаливания, люминесцентных ламп, выключателей и конструктивных элементов светильников)	7 суток

Организация по обслуживанию жилищного фонда должна принимать срочные меры по обеспечению безопасности людей, предупреждению дальнейшего развития деформаций, а также немедленно информировать о случившемся его собственника или уполномоченное им лицо.

Результаты осенних осмотров должны отражаться в специальных документах по учету технического состояния зданий: журналах, паспортах, актах.

В журнале осмотров отражаются выявленные в процессе осмотров (общих, частных, внеочередных) неисправности и повреждения, а также техническое состояние элементов дома.

Результаты осенних проверок готовности объекта к эксплуатации в зимних условиях отражаются в паспорте готовности объекта

Результаты сплошных обследований состояния жилищного фонда, выполняемых периодически, оформляются актами.

На основании актов осмотров и обследования организация по обслуживанию жилищного фонда должна в месячный срок выполнить следующее:

а) составить перечень (по результатам весеннего осмотра) мероприятий и установить объемы работ, необходимых для подготовки здания и его инженерного оборудования к эксплуатации в следующий зимний период;

б) уточнить объем работ по текущему ремонту (по результатам весеннего осмотра на текущий год и осеннего осмотра - на следующий год), а также определить неисправности и повреждения, устранение которых требуют капитального ремонта;

в) проверить готовность (по результатам осеннего осмотра) каждого здания к эксплуатации в зимних условиях;

г) выдать рекомендации нанимателям, арендаторам и собственникам жилых помещений на выполнение текущего ремонта за свой счет согласно действующим нормативным нормам.

Устранение мелких неисправностей, а также наладка и регулировка санитарно-технических приборов и оборудования должны, как правило, производиться организацией по содержанию жилищного фонда.

6. ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ЖИЛЫХ ДОМОВ

Перечень работ по техническому обслуживанию конструктивных элементов жилого дома, подлежащих выполнению организацией по обслуживанию жилищного фонда, приведен ниже.

Состав работ и сроки их выполнения отражаются в плане-графике, который составляется на неделю, месяц и год.

Для управления и контроля над техническим состоянием жилищного фонда создаются объединенные диспетчерские службы (ОДС) или районные диспетчерские службы (РДС) на микрорайоны или группы домов. Для каждой ОДС устанавливается перечень объектов диспетчеризации и контролируемых параметров инженерного оборудования.

Средства автоматизации и диспетчеризации инженерного оборудования, контрольно-измерительных приборов, средства связи, контрольно-измерительные приборы и счетчики должны устанавливаться в соответствии с инструкцией завода-изготовителя по проектам, выполненным специализированной организацией. Они должны обеспечивать поддержание заданных режимов работы инженерного оборудования, своевременную подачу сигналов о нарушениях режимов работы или аварий. Должны проводить измерение параметров работы оборудования для визуального или автоматического контроля его работы, надежную связь нанимателей, арендаторов и собственников жилых помещений и диспетчерской, а также диспетчерской со службами по техническому обслуживанию и аварийными службами.

ОДС должны вести в специальных журналах учет заявок населения на оперативное устранение неисправностей и повреждений инженерного оборудования в квартирах, строительных конструкциях и других элементах зданий. Поступающая на пульт диспетчера информация о нарушениях в работе инженерного оборудования, а также заявки населения должны регистрироваться в соответствующих журналах, контролироваться по срокам и качеству выполнения.

Заявки на неисправность инженерного оборудования или конструкций должны рассматриваться в день их поступления, не позднее, чем на следующий день должно быть организовано их устранение.

Заявки, связанные с обеспечением безопасности проживания устраняются в срочном порядке.

7. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ ТЕКУЩЕГО РЕМОНТА

Организация текущего ремонта жилых зданий должна производиться в соответствии с техническими указаниями по организации и технологии текущего ремонта жилых зданий и Техническими указаниями по организации профилактического текущего ремонта жилых крупнопанельных зданий. Текущий ремонт выполняется организациями по обслуживанию жилищного фонда или подрядными организациями.

Продолжительность текущего ремонта следует определять по нормам на каждый вид ремонтных конструкций и оборудования. Сроки проведения текущего ремонта, качество его выполнения и размер оплаты устанавливаются в договорах на обслуживание.

Периодичность текущего ремонта следует принимать в пределах трех-пяти лет с учетом группы капитальности зданий, физического износа и местных условий.

Текущий ремонт инженерного оборудования жилых зданий (системы инженерного отопления и вентиляции, горячего и холодного водоснабжения, канализации, электроснабжения), находящегося на техническом обслуживании специализированных эксплуатационных предприятий коммунального хозяйства, должен осуществляться силами этих предприятий.

Опись ремонтных работ на каждое строение, включенное в годовой план текущего ремонта, должна быть согласована с собственником жилищного фонда в установленные сроки.

В зданиях, намеченных к производству капитального ремонта в течение ближайших пяти лет или подлежащих сносу, текущий ремонт следует ограничивать работами, обеспечивающими нормативные условия для проживания (подготовка к весенне-летней и зимней эксплуатации, наладка инженерного оборудования).

Затраты на текущий ремонт жилищного фонда по району (городу) должны, как правило, планироваться в пределах 0,75-1,0% восстановительной стоимости домов.

Проведенный текущий ремонт жилого дома и его количество подлежит приемке комиссией в составе: представителей собственников жилищного фонда и организации по обслуживанию жилищного фонда.

8. ПЕРЕЧЕНЬ РАБОТ ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ ЖИЛЫХ ДОМОВ

8.1. Перечень работ, выполняемых при проведении технических осмотров и обходов отдельных элементов и помещений жилых домов

1. Устранение незначительных неисправностей в системах водопровода и канализации. (Смена прокладок в водопроводных кранах, уплотнение сгонов, устранение засоров, регулировка смывных бачков, крепление санитарно-технических приборов, прочистка сифонов, протирка пробочных кранов в смесителях, набивка сальников, смена поплавка-шара, замена резиновых прокладок у колокола и шарового клапана, установка ограничителей - дроссельных шайб, очистка бачка от известковых отложений);

2. Устранение незначительных неисправностей в системах центрального отопления и горячего водоснабжения (регулировка трехходовых кранов, набивка сальников, мелкий ремонт теплоизоляции, устранение течи в трубопроводах, приборах и арматуре; разборка, осмотр и очистка грязевиков воздухоотборников, вантозов, компенсаторов, регулирующих кранов, вентилях, задвижек; очистка от накипи запорной арматуры);

3. Устранение незначительных неисправностей электротехнических устройств (протирка электролампочек, смена перегоревших электролампочек в помещениях общественного пользования, смена и ремонт штепсельных розеток и выключателей, мелкий ремонт электропроводки);

4. Прочистка канализационного лежака;

5. Проверка исправности канализационных вытяжек;

6. Проверка наличия тяги в вентиляционных каналах;

7. Проверка заземления ванн;

8. Промазка суриковой замазкой свищей, участков гребней стальной кровли и др.;

9. Проверка заземления оболочки электрокабеля, замеры сопротивления изоляции проводов.

8.2. Перечень работ, выполняемых при подготовке жилых зданий к эксплуатации в весенне-летний период:

- укрепление водосточных труб, колен и воронок;
- расконсервирование и ремонт поливочной системы;
- снятие пружин на входных дверях;
- консервация системы центрального отопления;
- ремонт оборудования детских и спортивных площадок;
- ремонт просевших отмосток;
- устройство дополнительной сети поливочных систем;
- укрепление флагодержателей.

8.3. Перечень работ, выполняемых при подготовке жилых зданий к эксплуатации в осенне-зимний период:

- утепление оконных и балконных проемов;
- замена разбитых стекол окон и балконных дверей;
- утепление входных дверей в квартиры;

- утепление чердачных перекрытий;
- утепление трубопроводов в чердачных и подвальных помещениях;
- укрепление и ремонт парапетных ограждений;
- проверка исправности слуховых окон и жалюзи;
- изготовление новых и ремонт существующих ходовых досок и переходных мостиков на чердак;
- ремонт, регулировка и испытание систем центрального отопления;
- утепление бойлеров (выполняет специализированная подрядная организация);
- прочистка и утепление вентиляционных каналов;
- замена разбитых стекол и окон и дверей вспомогательных помещений;
- консервация поливочных систем;
- укрепление флагодержателей;
- проверка состояния продухов в цоколях зданий;
- ремонт и утепление наружных водоразборных кранов и колонок;
- постановка доводчиков на входных дверях;
- ремонт и укрепление входных дверей.

8.4. Перечень работ, выполняемых при проведении частичных осмотров:

- промазка суриковой замазкой или другой мастикой гребней и свищей в местах протечек кровли;
- проверка наличия тяги в дымовых и вентиляционных каналах и газоходах;
- смена прокладок в водопроводных кранах;
- уплотнение сгонов;
- прочистка внутренней канализации;

- прочистка сифонов;
- регулировка смывного бачка;
- притирка пробочного крана в смесителе;
- регулировка и ремонт трехходового крана;
- укрепление расшатавшихся сантехприборов в местах их присоединения к трубопроводу;
- набивка сальников в вентилях, кранах, задвижках;
- укрепление трубопроводов;
- проверка канализационных вытяжек;
- мелкий ремонт изоляции;
- проверка колодцев;
- проверка электролампочек, смена перегоревших электролампочек в лестничных клетках, технических подпольях и чердаках;
- устранение мелких неисправностей электропроводки;
- смена (исправление) штепсельных розеток и выключателей.

8.5. Перечень прочих работ:

- регулировка и наладка систем центрального отопления;
- то же вентиляции;
- промывка и опрессовка системы центрального отопления;
- очитка и промывка водопроводных кранов;
- регулировка и наладка систем автоматического управления инженерным оборудованием;
- подготовка зданий к праздникам;
- озеленение территории, уход за зелеными насаждениями;
- удаление с крыш снега и наледей;

- очистка кровли от мусора, грязи, листьев;
- уборка и очистка придомовой территории;
- уборка жилья, подсобных и вспомогательных помещений;
- мытье окон, полов, лестничных маршей, площадок, стен, а также удаление пыли и т.д. в лестничных клетках;
- удаление мусора из зданий и его вывозка;
- очистка и промывка стволов и их загрузочных клапанов;
- поливка тротуаров и замощенной территории.

9. НОРМЫ ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ ОБСЛУЖИВАНИЮ И ТЕКУЩЕМУ РЕМОНТУ ЖИЛЫХ ДОМОВ

№№ п./п.	Конструктивные элементы, домовое оборудование и виды работ	Профессия рабочих	Нормы по техническому обслуживанию и текущему ремонту жилых домов на одного рабочего	
			Единица измерения	Количество
1	2	3	4	5
Кровли				

1	Из кровельной стали	Кровельщик	м ² кровли	8900
2	Мягкие (рубероид, толь и др. рулонные материалы)			11000
3	Прочие (черепица, асбоцемент, шифер, этернит, чугунная плитка, деревянная и др.)			12000
Деревянные конструкции				
1	Каменные дома со сроком эксплуатации:	плотники, столяры	жилая площадь м ²	
	а) до 10 лет;			18000
	б) свыше 10 лет		11000	
2	Деревянные дома			8000
Штукатурные, малярные работы и отделочные работы				

1	Каменные дома со сроком эксплуатации: а) до 10 лет; б) свыше 10 лет	штукатуры, маляры	жилая площадь м ²	20000 13500
2	Деревянные дома			16000
3	Прочие дома			14000
Водопровод, канализация, центральное и горячее водоснабжение				
1	Водопровод и канализация без ванн и горячего водоснабжения	Слесарь-сантехник	квартир	180
2	Водопровод и канализация при наличии ванн без горячего водоснабжения		квартир	160
3	Водопровод, канализация и горячее водоснабжение при наличии ванн			150
4	Центральное отопление от домовых котельной (индивидуальной и групповой) Центральное отопление от ТЭЦ или квартальной котельной	Слесарь-сантехник	жилая площадь м ²	9000
Электросети и электрооборудование				

1	Дома с открытой электропроводкой	Электромонтер	квартир	700
2	Дома со скрытой электропроводкой			1200

10. ОРГАНИЗАЦИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ КАПИТАЛЬНОГО РЕМОНТА

Планирование капитального ремонта жилищного фонда следует осуществлять в соответствии с Положением об организации и проведении реконструкции, ремонта и технического обслуживания жилых зданий, объектов коммунального и социально-культурного назначения и Инструкцией о порядке разработки перспективных и годовых планов капитального ремонта жилищного фонда.

При капитальном ремонте следует производить комплексное устранение неисправностей всех изношенных элементов здания и оборудования, смену, восстановление или замену их на более долговечные и экономичные. А также улучшение эксплуатационных показателей жилищного фонда, осуществление технически возможной и экономически целесообразной модернизации жилых зданий с установкой приборов учета тепла, воды, газа, электроэнергии и обеспечения минимального энергопотребления.

10.1. Перечень работ, производимых за счет средств, предназначенных на капитальный ремонт жилищного фонда:

1. Обследование жилых зданий (включая сплошное обследование жилищного фонда) и изготовление проектно-сметной документации (независимо от периода проведенных работ).
2. Ремонтно-строительные работы по смене, восстановлению или замене элементов жилых зданий (кроме полной замены каменных и бетонных фундаментов, несущих стен и каркасов).
3. Модернизация жилых зданий при их капитальном ремонте:
 - перепланировка с учетом разукрупнения многокомнатных квартир;
 - устройства дополнительных кухонь и санитарных узлов, расширения жилой площади за счет вспомогательных помещений, улучшения возможностей

использования жилых помещений, ликвидации темных кухонь и входов в квартиры через кухни с устройством, при необходимости, встроенных или пристроенных помещений для лестничных клеток; санитарных узлов или кухонь;

- оборудование системами холодного и горячего водоснабжения, канализации, газоснабжения с присоединением к существующим магистральным сетям при расстоянии от ввода до точки подключения к магистралям до 150 м, устройством газоходов, водокачек, бойлерных; полная замена существующих систем центрального отопления, горячего и холодного водоснабжения;

- установка бытовых электроплит взамен газовых плит или кухонных очагов; устройство лифтов, мусоропроводов, систем пневматического мусороудаления в домах с отметкой лестничной площадки верхнего этажа 15 м и выше;

- перевод существующей сети электроснабжения на повышенное напряжение;

- устройство, восстановление и ремонт телевизионных антенн коллективного пользования, подключение к телефонной и радиотрансляционной сети;

- установка домофонов, электрических замков, устройство систем противопожарной автоматики и дымоудаления;

- автоматизация и диспетчеризация лифтов, отопительных котельных, тепловых сетей, инженерного оборудования;

- благоустройство дворовых территорий (замошение, асфальтирование, озеленение, устройство ограждений, оборудования детских и хозяйственных площадок);

- ремонт крыш, фасадов, стыков полносборных зданий;

- оборудование чердачных помещений жилых и нежилых зданий под эксплуатируемые.

4. Утепление жилых зданий (работы по улучшению теплозащитных свойств ограждающих конструкций, устройство оконных заполнений с тройным остеклением, устройство наружных тамбуров).

5. Замена внутриквартальных инженерных сетей, находящихся на балансе организаций по обслуживанию жилищного фонда.

6. Обязательная установка приборов учета расхода тепловой энергии на отопление и горячее водоснабжение, расхода холодной и горячей воды на здание, а также установка поквартирных счетчиков горячей и холодной воды.

7. Переустройство невентилируемых совмещенных крыш.

8. Авторский надзор проектных организаций за проведением капитального ремонта жилых зданий с полной или частичной заменой перекрытий и перепланировкой.

9. Технический надзор в случаях, когда в органах местного самоуправления, организациях предприятиях и ведомствах созданы подразделения по техническому надзору за капитальным ремонтом жилищного фонда.

10. Ремонт встроенных помещений в зданиях.

10.2. Организация технического обслуживания жилых зданий, планируемых на капитальный ремонт

При техническом обслуживании жилых домов, подготовленных к капитальному ремонту с отселением (частичным) проживающих, должны соблюдаться следующие дополнительные требования:

- ограждение опасных участков;
- охрана и недопущение входа посторонних лиц в отселенные помещения;
- отключение в отселенных квартирах санитарно-технических, электрических и газовых устройств

Все конструкции, находящиеся в аварийном состоянии, должны быть обеспечены охранными устройствами, предупреждающими их обрушение.

11. ПЕРЕЧЕНЬ РАБОТ ТЕКУЩЕГО РЕМОНТА ЖИЛЫХ ЗДАНИЙ

11.1. Фундаменты и подвальные помещения

- заделка и расшивка швов, трещин, восстановление облицовки фундамента;
- устранение местных деформаций путем перекладки, усиления;
- восстановление участков гидроизоляции фундаментов;
- пробивка (заделка) отверстий, гнезд, борозд;
- усиление (устройство) фундаментов под оборудование (вентиляционные, насосные);
- смена отдельных участков ленточных, столбовых фундаментов;

- устройство и проверка вентиляционных продухов;
- смена или ремонт отмостки;
- восстановление приямков, входов в подвалы.

11.2. Стены

- заделка трещин, расшивка швов, восстановление облицовки и перекладка отдельных участков кирпичных стен;
- герметизация стыков элементов полносборных зданий и заделка выбоин и трещин на поверхности блоков и панелей;
- пробивка (заделка) отверстий, гнезд, борозд;
- смена отдельных венцов, элементов каркаса, укрепление, утепление, конопатка пазов, смена участков обшивки деревянных стен;
- восстановление отдельных простенков, перемычек, карнизов.

11.3. Перекрытия

- временное крепление перекрытий;
- частичная замена или усиление отдельных элементов деревянных перекрытий (участков между балочного заполнения, дощатой подшивки, отдельных балок), восстановление засыпки и стяжки, антисептирование и противопожарная защита древесины;
- заделка швов в стыках сборных железобетонных перекрытий;
- заделка швов в стыках сборных железобетонных конструкциях;
- утепление верхних полок стальных балок на чердаке и их окраска.

11.4. Крыши

- усиление элементов деревянной строительной системы, включая смену отдельных строительных ног, стоек, подкосов, участков прогонов, лежней, мауэрлатом и обрешетки;
- антисептическая и противопожарная защита деревянных конструкций;

- все виды работ по устранению неисправностей стальных, асбестоцементных и других кровель из штучных материалов (кроме полной замены покрытия), включая все элементы примыкания к конструкциям, покрытия парапетов, колпаки и зонты под трубами и пр.;
- укрепление и замена водосточных труб и мелких покрытий по фасаду;
- полная замена верхнего слоя ковра с частичной заменой нижележащих слоев;
- замена (восстановление) отдельных участков безрулонных кровель;
- укрепление, замена парапетных решеток, пожарных лестниц, стремянок, гильз, ограждений, анкеров, устройств заземления здания;
- устройство или восстановление защитно-отделочного слоя рулонных и безрулонных кровель;
- очистка кровли от мусора, грязи, листьев и снега.

11.5. Оконные и дверные заполнения

- смена, восстановление отдельных элементов, частичная замена оконных и дверных заполнений;
- постановка доводчиков пружин, упоров и пр.;
- смена оконных и дверных приборов.

11.6. Лестницы, балконы, крыльца (зонты-козырьки)

над входами в подъезды, подвалы, балконы верхних этажей

- заделка выбоин, трещин ступеней и площадок;
- замена отдельных ступеней, проступей, подступенков;
- частичная замена и укрепление металлических перил;
- частичная замена и укрепление деревянных лестниц;
- заделка выбоин и трещин бетонных и железобетонных балконных плит, крылец, зонтов.
- восстановление гидроизоляции полов и в сопряжения балконных плит, крылец, зонтов;

- замена дощатого настила с обшивкой кровельной сталью, укрепление или замена балконных решеток;
- восстановление или замена отдельных элементов крылец;
- восстановление или устройство зонтов над входами в подъезды, подвалы и над балконами верхних этажей.

11.7. Полы

- замена отдельных участков покрытия полов;
- замена (устройство) гидроизоляции полов в отдельных санитарных узлах с полной сменой покрытия.

11.8. Внутренняя отделка

- восстановление штукатурки стен и потолков отдельными местами;
- восстановление облицовки стен и полов керамической и другой плиткой отдельными местами;
- восстановление и укрепление лепных деталей и розеток;
- все виды малярных и стекольных работ во вспомогательных помещениях (лестничных клетках, подвалах, чердаках), служебных квартирах, а также в квартирах после ремонта штукатурки (кроме работ, подлежащих выполнению за счет квартиросъемщиков),

11.9. Наружная отделка

- пескоструйная очистка, промывка, окраска фасадов, лоджий и балконов;
- восстановление участков штукатурки и облицовки;
- укрепление или снятие с фасада угрожающих падением архитектурных деталей, облицовочных плиток, отдельных кирпичей, восстановление лепных деталей;
- ремонт фасадов зданий до двух этажей.

11.10. Центральное отопление

- схема отдельных участков трубопроводов, секций, отопительных приборов, запорной и регулировочной арматуры;

- установка (при необходимости) воздушных кранов;
- утепление труб, приборов, расширительных баков, пандусов;
- перекладка, обмуровка котлов, дутьевых каналов, боровов, дымовых труб (в котельной);
- смена отдельных секций у чугунных котлов, арматуры, контрольно-измерительных приборов, колосников, гидравлические испытания систем;
- замена отдельных электромоторов или насосов малой мощности;
- восстановление разрушенной тепловой изоляции;
- промывка радиаторов (по стояку) и в целом системы центрального отопления;
- регулировка и наладка систем центрального отопления.

11.11. Вентиляция

- смена отдельных участков и устранение неплотностей вентиляционных коробов, шахт и камер;
- замена вентиляторов, воздушных клапанов, другого оборудования.

11.12. Водопровод и канализация

- уплотнение соединений, устранение течи, утепление, укрепление трубопроводов, ликвидации засоров, смена отдельных участков трубопроводов, фасонных частей, сифонов, трапов, ревизий;
- восстановление разрушенной теплоизоляции трубопроводов, гидравлическое испытание системы, ликвидация засоров;
- смена отдельных водоразборных кранов, смесителей, душей, запорной арматуры, моек, раковин, умывальников, унитазов, ванн;
- утепление и замена арматуры водонапорных баков на чердаке;
- замена отдельных участков и удлинение водопроводных наружных выпусков для поливки дворов и улиц;
- замена внутренних пожарных кранов;
- ремонт насосов и электромоторов;

- замена отдельных насосов и электромоторов малой мощности;
- замена отдельных узлов водонагревательных колонок;
- очистка водонагревателей и змеевиков от накипи и отложений;
- прочистка дворовой канализации, дренажа.

11.13. Электротехнические устройства

- замена неисправных участков электрической сети здания, исключая электрические сети здания, исключая электрические сети жилых квартир;
- замена поврежденных участков внутриквартирной групповой линии питания стационарных электроплит;
- замена вышедших из строя электроустановочных изделий (выключатели, штепсельные розетки);
- замена вышедших из строя светильников, а также оградительных огней и праздничных;
- замена предохранителей, автоматических выключателей, пакетных переключателей вводно-распределительных устройств, щитов, электроплит;
- замена и установка фотовыключателей, реле времени и других устройств автоматического или дистанционного управления освещением общедомовых помещений;
- замена электродвигателей и отдельных узлов электроустановок инженерного оборудования здания;

11.14. Внешнее благоустройство

1. Восстановление разрушенных участков тротуаров, проездов, наливных дорожек и площадок, отмосток по периметру здания.
2. Устройство и восстановление газонов, клумб, посадка и замена деревьев и кустов, посев трав,
3. Укрепление, замена отдельных участков и устройство ограждений и оборудования детских игровых, спортивных и хозяйственных площадок, мусорных ящиков, площадок и навесов для контейнеров-мусоросборников.

11.15 Разные работы

1. Укрепление и устройство металлических решеток, ограждений окон подвальных помещений, козырьков над входами в подвал.
2. Восстановление и устройство новых переходов на чердак через трубы отопления, вентиляционные короба.
3. Укрепление и установка домовых знаков, флагодержателей.
4. Укрепление затворов мусоропровода.
5. Регулировка и наладка систем автоматического управления инженерным оборудованием, систем диспетчеризации, дымоудаления и пожаротушения, обозначение и ремонт указателей пожарных гидрантов.

12. СОДЕРЖАНИЕ ПОМЕЩЕНИЙ И ПРИДОМОВОЙ ТЕРРИТОРИИ

12.1. Содержание лестничных клеток

Организация по обслуживанию жилищного фонда должна обеспечить:

- исправное состояние строительных конструкций, отопительных приборов, расположенных на лестничных клетках;
- требуемое санитарное состояние лестничных клеток;
- нормативный температурно-влажностный режим на лестничных клетках.

Окна и двери лестничных клеток, а также входные двери в квартиры должны иметь плотно пригнанные притворы с установкой уплотняющих прокладок.

Лестничные клетки должны регулярно проветриваться с помощью форточек, фрамуг или створок окон на первом и верхних этажах одновременно, а также через вентиляционные каналы и шахты.

Лестничные клетки должны иметь температуру воздуха и воздухообмен согласно [СНиП 2.08.01-89](#).

Освещенность искусственным светом лестничных клеток должна приниматься по нормам СНиП II-4-79.

Периодичность основных работ, выполняемых при уборке лестничных клеток, следует принимать по Типовым укрупненным нормам обслуживания на работы по санитарному содержанию домовладений.

В деревянных домах стены и потолки лестничных клеток и коридоров с внутренней стороны следует штукатурить или обрабатывать огнезащитным составом.

Наружные входные двери и подъезды, лестничные клетки должны иметь самозакрывающиеся устройства (доводчики), а также ограничители хода дверей (остановы).

На площадке перед наружными входными дверями рекомендуется устанавливать скребки и металлические решетки для очистки обуви от грязи и снега.

Наружные площадки у входных дверей и тамбуры лестничных клеток следует систематически очищать от снега и наледи

В многоэтажных домах двери в незадымляемые лестничные клетки должны иметь автоматические закрыватели без запорных устройств. Входы из лестничных клеток на чердак или кровлю (при бесчердачных крышах) должны отвечать требованиям [СНиП 2.08.01-89](#) и [СНиП 2.01.02-85](#).

Использование лестничных клеток, а также площадок под первым маршем лестницы для размещения мастерских, кладовых и других целей не допускается. Под маршем лестниц в первом и цокольном этажах допускается устройство только помещений для узлов управления центрального отопления, водомерных узлов и электрощитов, ограждаемых несгораемыми перегородками.

Размещение на лестничных площадках бытовых вещей, оборудования, инвентаря и пр. на любой срок не допускается. Входы в лестничные клетки и на чердаки, а также подходы к пожарному оборудованию и инвентарю должны быть не загроможденными.

Располагаемые в лестничных клетках шкафы с электрощитами и электроизмерительными приборами, а также электромонтажные ниши должны быть всегда закрыты.

12.2. Периодичность основных работ по обслуживанию мусоропроводов

Вид работ	Периодичность
-----------	---------------

Профилактический осмотр мусоропроводов	2 раза в месяц
Удаление мусора из мусороприемных камер	Ежедневно
Уборка мусороприемных камер	Ежедневно
Уборка загрузочных клапанов мусоропроводов	1 раз в неделю
Мойка сменных мусоросборников	ежедневно
Мойка нижней части ствола мусоропровода	1 раз в месяц
Очистка и дезинфекция всех элементов ствола мусоропровода	1 раз в месяц
Дезинфекция мусоросборников	1 раз в месяц
Устранение засора	по мере необходимости

12.3. Порядок уборки подъезда

Уборкой подъездов занимаются сотрудники жилищно-эксплуатационной организации.

Работы по уборке лестничных клеток включают: влажное подметание и мытьё лестничных площадок и маршей, кабин лифтов, обметание пыли с потолков, влажную протирку (стен, дверей, плафонов, подоконников, оконных решеток, перил, шкафов для электрощитков и слаботочных устройств, почтовых ящиков), мытье окон, подметание и мытье площадки перед входом в подъезд.

12.4. Типовые укрупненные нормы обслуживания на работы по уборке лестничных клеток

№ п./п.	Количество этажей в здании	Виды оборудования на лестничных клетках	Нормы обслуживания
1	От 2 до 5		790
		Мусоропровод	620
2	6-9	Лифт	970
		Мусоропровод	
		Лифт и мусоропровод	840
3	10-16	Лифт и мусоропровод	1070
4	Свыше 16	Лифт и мусоропровод	1200

12.5. Периодичность основных работ по уборке лестничных клеток

№ п./п.	Вид оборудования на лестничных клетках	Виды работ	Период

1	Лифт, мусоропровод	Влажное подметание ежедневно лестничных площадок и маршей нижних 2-х этажей	ежедневно
		Влажное подметание лестничных площадок и маршей выше 2-го этажа	2 раза в неделю
		Влажное подметание мест перед загрузочными клапанами мусоропроводов	ежедневно
		Мытье лестничных площадок и маршей	2 раза в месяц
		Мытье пола кабины лифта	ежедневно
		Влажная протирка стен, дверей, плафонов и потолков кабины лифта	2 раза в месяц
		Уборка площадки перед входом в подъезд	1 раз в неделю
		Мытье окон	1 раз в год
		Влажная протирка стен, дверей, плафонов на лестничных клетках, оконных решеток, чердачных лестниц, шкафов для электросчетчиков, слаботочных устройств, почтовых ящиков, обметание пыли с потолков	1 раз в год
Влажная протирка подоконников, отопительных приборов	2 раза в год		

2	Отсутствует мусоропровод и лифт	Влажное подметание лестничных площадок и лестничных маршей	ежедневно
		Мытье лестничных площадок и маршей	2 раза в месяц
		Влажная протирка стен, дверей, плафонов и потолков кабины лифта	2 раза в месяц
		Уборка площадки перед входом в подъезд	1 раз в неделю
		Мытье окон	1 раз в год
		Влажная протирка стен, дверей, плафонов на лестничных клетках, оконных решеток, чердачных лестниц, шкафов для электросчетчиков, слаботочных устройств, почтовых ящиков, обметание пыли с потолков	1 раз в год
		Влажная протирка подоконников, отопительных приборов	2 раза в год

13. ВНЕШНЕЕ БЛАГОУСТРОЙСТВО ЗДАНИЙ И ТЕРРИТОРИЙ

На фасадах жилых домов должны размещаться домовые знаки по правилам, утвержденным местными органами самоуправления:

- указатели наименования улицы, переулка, площади и пр., устанавливаемые на стенах зданий, расположенных на перекрестках с обеих сторон квартала.
- указатели должны иметь стрелки, направленные от угла к середине квартала с номерами крайних домов, расположенных в квартале;

- крупные номерные знаки (высота цифр 30-35 см.), соответствующие номеру дома, располагаемые на отдельных строениях (корпусах) последовательно от городского проезда в глубину территории домовладения с левой стороны дворовых фасадов со стороны внутриквартальных проездов.

При протяженности здания более шести секций должен быть установлен дополнительный домовый знак на правом углу здания на этой же высоте. Если здание выходит на внутриквартальный проезд торцом, знак следует устанавливать с левой стороны торцевого фасада.

В районах новой застройки при большей глубине квартала должны быть установлены щиты - указатели с изображением схемы застройки, названий улиц, номеров домов и корпусов.

За левую и правую стороны дома следует принимать положение дома, если смотреть на него со стороны городского проезда.

Указатели, фонари и номерные знаки следует устанавливать на высоте от 2,5 до 3,5 м от уровня земли на расстоянии не более 1 м от угла здания

Таблички с указанием номеров подъездов, а также номеров квартир, расположенных в данном подъезде, должны вывешивать у входа в подъезд (лестничную клетку). Они должны быть размещены однотипно в каждом подъезде, доме, микрорайоне.

Таблички с номерами квартир следует устанавливать на двери каждой квартиры (при этом следует принимать сложившуюся для данного домовладения нумерацию квартир).

Таблички с указанием номера дома и квартиры ответственного сотрудника организации по обслуживанию жилищного фонда следует устанавливать у первых ворот или подъезда дома.

Флагодержатели следует устанавливать по проекту на фасаде каждого дома, утвержденного городской архитектурной службой.

Указатели расположения пожарных гидрантов, полигонометрические знаки (стенные реперы), указатели расположения геодезических знаков следует размещать на цоколях зданий, камер, магистралей и колодцев водопроводной и канализационной сети, указатели расположения подземного газопровода, а также другие указатели расположения объектов городского хозяйства, различные сигнальные устройства допускается размещать на фасадах здания при условии сохранения отделки фасада.

Ремонт указателей, перечисленных в п. 5.1., и флагодержателей должны проводить организации по содержанию жилищного фонда по мере необходимости. За сохранность и исправность знаков, указанных в п. 5.3., должны отвечать организации, их установившие.

Установка памятных досок на фасадах зданий, объясняющие название отдельных городских проездов, площадей, улиц, допускается по решению местных органов самоуправления.

Организация по обслуживанию жилищного фонда должна, как правило, вывешивать на месте, доступном для посетителей, списки следующих организаций с указанием их адресов и номеров телефонов:

- местных органов самоуправления;
- департамента ЖКХ;
- пожарной охраны;
- отделения милиции;
- скорой медицинской помощи;
- службы газового хозяйства;
- санитарно-эпидемиологической станции;
- аварийных служб жилищного хозяйства, на обязанности которых лежит ликвидация аварий в жилых домах;
- отделений Государственной жилищной Инспекции.

Организации по обслуживанию жилищного фонда не должны допускать:

- загромождения балконов предметами домашнего обихода;
- вывешиванию на балконах белья, одежды, ковров и др.;
- вывешивания белья, одежды, ковров и пр. на свободных земельных участках, выходящих на городской проезд;
- мытья автомашин на придомовой территории;

- самовольного изменения жильцами конструкций оконных переплетов, самостоятельного строительства разного рода мелких дворовых построек (гаражей, оград), переоборудования балконов и лоджий;
- окрашивания оконных переплетов с наружной стороны краской, отличающейся по цвету от установленного для данного здания;
- загромождения дворовой территории металлическим ломом, строительным и бытовым мусором;
- крепления к стенам зданий различных растяжек, подвесок, вывесок, указателей (флагштоков и других устройств), без соответствующего разрешения.

Это требование в равной мере относится к нанимателям, арендаторам и собственникам жилых помещений. Необходимость соблюдения собственниками квартир, домов, указанной нормы должна быть предусмотрена договором на передачу жилого помещения в собственность.

Временная укладка строительных материалов на территории домовладения допускается при условии сохранения пожарных проездов, сохранности зеленых насаждений и не затемнения окон жилых помещений.

Складирование тары торговых организаций общепита и других арендаторов, размещения в жилых домах, на открытой территории домовладения не допускается.

Территория каждого домовладения, как правило, должна иметь:

- хозяйственную площадку для сушки белья, чистки одежды, ковров и предметов домашнего обихода;
- площадку для отдыха взрослых;
- детские игровые и спортивные площадки с озеленением и необходимым оборудованием малых архитектурных форм для летнего и зимнего отдыха детей.

На хозяйственной площадке должны быть столбы с устройством для сушки белья, штанги для сушки одежды, вешалки, ящик с песком, бачок для мусора и стол со скамейками. Площадку следует оградить живой изгородью; чистка одежды и других предметов не должна производиться в непосредственной близости от вывешенного для сушки белья.

Устройство и благоустройство площадок, элементов оборудования мест отдыха и др. необходимо осуществлять в соответствии с требованиями [СНиП III-10-75](#).

Устройство и расположение на территории организации по обслуживанию жилищного фонда площадок для выгула собак допускается по согласованию с санитарными службами.

13.1. Организация и уборка придомовой территории

Уборка площадок, садов, дворов, дорог, тротуаров, дворовых и внутриквартальных проездов территорий должна проводиться организациями по обслуживанию жилищного фонда; тротуары допускается убирать специализированными службами.

Уборку прилегающих к домовладению общегородских улиц, проспектов, магистралей, площадок, набережных, мостов следует производить специализированными городскими службами.

Уборка и очистка улиц, тротуаров и дворов должна производиться в соответствии с технологическими рекомендациями.

Уборку проезжей части городских дорог и внутриквартальных проездов следует производить в соответствии с Инструкцией по организации и технологии механизированной уборки населенных мест.

Места, недоступные для уборочных машин, должны убираться вручную до начала работы машин, с труднодоступных мест допускается подавать снег на полосу, убираемую машинами.

В местах съезда и выезда уборочных машин на тротуаре должны быть устроены пандусы из асфальтобетона или местные понижение бортового камня. Ширина пандуса должна быть на 0,5 м больше ширины машины.

Киоски, телефонные будки, торговые палатки и другие вспомогательные сооружения, которые могут препятствовать проведению механизированной уборки тротуаров и проезжей части улиц и дорог, должны быть перенесены владельцами в соответствии с указаниями городских организаций.

Организация по обслуживанию жилищного фонда обязаны обеспечить свободный подъезд к люкам смотровых колодцев и узлам управления инженерными сетями, а также источникам пожарного водоснабжения (пожарные гидранты, водоемы), расположенными на обслуживаемой территории. Материалы и оборудование во дворах следует складировать на специально выделенных площадках.

Периодичность уборки тротуаров следует принимать в зависимости от интенсивности пешеходов по тротуарам (от класса тротуара). Класс тротуара определяет среднее количество пешеходов в час, полученное в результате подсчета пешеходов с 8 до 18 ч в полосе движения шириной 0,75 м:

- при движении до 50 чел.час I класс;

- при движении от 51 до 100 чел.час II класс;

- при движении от 101 и более чел.час III класс) и по соответствующим спискам, утвержденным местным органом самоуправления. Территории дворов, как правило, следует относить к I классу.

Тротуары шириной более 3,5 м., а также внутриквартальные проезды и дворы следует убирать, как правило, машинами, предназначенными для проезжей части улиц (при удовлетворительной несущей способности покрытий) по договорам со специализированными организациями, убирающими улицы.

Уборка придомовых территорий должна проводиться в следующей последовательности: - вначале убирать, а в случае гололеда и скользкости - посыпать песком тротуары, остановки пассажирского транспорта, пешеходные переходы и подходы к ним, территории у общественных зданий, пешеходные дорожки, а затем дворовые территории.

Уборку, кроме снегоочистки, которая производится во время снегопадов, следует производить в режиме, утренние или поздние, вечерние часы. На тротуарах I класса допускается механизированная уборка на повышенных скоростях (7-8 км/час), при условии безопасности движения пешеходов. Механизированную уборку придомовых территорий допускается проводить в дневное время при скоростях машин до 4 км/час.

Площади, подлежащие механизированной уборки, следует, как правило, разбивать на участки, закрепляемые за определенными машинами и водителями. Размер участка следует устанавливать исходя из степени засоренности территории, установленных режимов уборки, продолжительности работы и средних норм выработки машин.

Рекомендуемые нормы обслуживания при механизированной уборке территории домовладения: (на одну уборочную машину):

№	Вид уборочных работ	Тип машины	Норма обслуживания, м ² при скорости, км/час		
			3,5	7	8
1	2	3	4	5	6
1	Подметание свежесыпавшего снега толщиной слоя до 2 см	ТУМ-975	15652	31311	35784
		КДМ-130	31192	62377	71288
		ПМ-130	8456	-	-
		КО-002			
		АТБ-250			
2	Уборка свежесыпавшего снега толщиной слоя до 2 см	ТУМ-975	15197	30401	34748
		ТУМ-63	8379	16758	-
		КО-705	37667	75334	86100
		АТБ-250	8204	-	-
		КДМ-130	30685	61390	70161
		ПМ-130			

3	Очистка территории от уплотненного снега толщиной до 2 см	ТУМ-975	1323	26460	30240
		ТУМ-63	8211	16415	-
		АТБ-250	7770	-	-
		КДМ-130	29778	59556	68068
		ПМ-130			
4	Подметание территории	ТУМ-975	17787	35574	40856
		ПУ-63	38318	76636	87584
5	Мойка территории с покрытиями	АТБ-250			
		ПМ-130	7404	-	-
		КДМ-130	39825	59901	64672
6	Поливка территории с покрытиями и без покрытий	ПМ-130	282434	300884	-
		КДМ-130	24509	-	-
		АТБ-250	19790	24716	-
		ТУМ-63			

7	Посыпка территории	ТУМ-975	5407	8687	8992
8	Скалывание льда и уплотненного снега толщиной слоя свыше 2 см	Д-447 М	760	760	760
9	Переброска снежного вала ротором	РС-66	29215	29215	29215
		ТУМ-972	6854	8654	6854
		КО-705	1221	1221	12213
		МС-59	8806	8806	8806
10	Перегрузка снега	УП-66	1568	1568	1568

Уборка территорий должна быть организована по маршрутным картам, содержащим план тротуаров с указанием зеленых насаждений, столбов, мачт электроосвещения и других препятствий, мешающих выполнению работ и установленным графикам.

В маршрутных картах должны быть установлены наиболее рациональное направление движения машин, количество и очередность проходов, места и характер маневрирования машин, схема перемещения снега и смета, сочетание участков механизированной и ручной уборки, дистанции нулевых (от места стоянки машин до места работы) и холостых пробегов (переезды на другие места работы). График должен базироваться на наиболее прогрессивных режимах работы машины.

Уборочные работы следует проводить в соответствии с Правилами безопасности и производственной санитарии при уборке и санитарной очистки городских территорий, а также Указаниями по организации и проведению работ при содержании придомовых территорий.

Объем уборочных работ в летнее и зимнее время следует определять по площадям в зависимости от материала покрытия придомовой территории, приведенным в техническом паспорте на жилой дом.

13.2. Работы, выполняемые при уборке территорий, в зависимости от сезона

Зимняя уборка должна обеспечивать нормальное движение пешеходов и транспорта, независимо от погодных условий, и включает: подметание и сдвигание снега, устранение скользкости, удаление снега и снежно-ледяных образований.

Покрытия территорий должны быть полностью отремонтированы до наступления заморозков, удалены материалы и предметы, которые могут вызывать поломку снегоочистителей или способствовать образованию заносов.

Участки, заносимые снегом, должны быть выявлены заранее. Разработаны и осуществлены меры, уменьшающие эти заносы.

Накапливающийся на крышах снег должен по мере необходимости сбрасываться на землю и перемещаться на прилотовую полосу, а на широких тротуарах формироваться в валы.

Очистка покрытий при отсутствии снегопада от снега наносного происхождения должна производиться в ранние, утренние часы машинами с плужно-щеточным оборудованием.

Убираемый снег должен сдвигаться с тротуаров на проезжую часть в прилотовую полосу, а во дворах - к местам складирования. Сдвинутый с внутриквартальных проездов снег следует укладывать в кучи и валы, расположенные параллельно бортовому камню или складировать вдоль проезда при помощи, как правило, роторных снегоочистителей.

Снег, собираемый во дворах, на внутриквартальных проездах и с учетом местных условий на отдельных улицах, допускается складировать на газонах и свободных территориях. При обеспечении сохранения зеленых насаждений.

Участки тротуаров и дворов, покрытые уплотненным снегом, следует убирать в кратчайшие сроки, как правило, скалывателями-рыхлителями уплотненного снега. Сгребание и уборка скола должна производиться одновременно со скалыванием или не медленно после него и складироваться вместе со снегом.

Снег при ручной уборке тротуаров и внутриквартальных (асфальтовых и брусчатых) проездов должен убираться полностью под скребок. При отсутствии усовершенствованных покрытий снег следует убирать под движок, оставляя слой снега для последующего его уплотнения.

При возникновении скользкости обработка дорожных покрытий противогололедной смесью должна производиться по норме 0,2-0,3 кг/м при помощи распределителей. В первую очередь следует обрабатывать тротуары, остановки пассажирского транспорта. Участки с уклонами. А также участки тротуаров и остановок, примыкающие к местам большого скопления людей.

Время проведения обработки покрытий пескосоляной смесью первоочередных территорий не должна превышать 1,5 час, а срок окончания всех работ - 3 часа.

Размягченные после обработки льдообразования должны быть сдвинуты или сметены плужно-щеточными снегоочистителями, не допуская их попадания на открытый грунт, под деревья или на газоны.

Обработку покрытий следует производить крупнозернистым и среднезернистым речным песком, не содержащим камней и глинистых включений. Песок должен быть просеян через сито с отверстиями диаметром 5 мм и заблаговременно с отверстиями диаметром 5 мм и заблаговременно смешан с поваренной солью и количестве 5-8 % массы песка

Периодичность очистки тротуаров от снега при снегопадах значительной интенсивности и снегопереносах сокращается, уборка в отдельных случаях должна производиться непрерывно. В этом случае на широких тротуарах допускается складирование снега при обеспечении свободной пешеходной полосы шириной не менее 3 м.

Производство работ по уборке дорог при длительных снегопадах интенсивностью более 6 мм/час, обильных снегопереносах и других экстремальных условиях должно осуществляться в соответствии с аварийным планом мероприятий.

Аварийный план работ по уборке дорог в экстремальных условиях должен предусматривать выделение различными организациями персонала, технических средств, а также объемов работ организациям, выполняющим уборку городских дорог и утверждаться решением местного органом самоуправления.

Весной, помимо обычных работ, расчищаются канавы для стока талых вод к люкам и приемным колодцам ливневой сети и т.д.

Организации по обслуживанию жилищного фонда с наступлением весны должны организовать:

- промывку и расчистку канавок для обеспечения оттока воды в местах, где это требуется для нормального отвода талых вод;

- систематический сгон талой воды к люкам и приемным колодцам ливневой сети;
- общую очистку дворовых территорий после окончания таяния снега, собирая и удаляя мусор, оставшийся снег и лед.

В осеннее время, помимо обычных уборочных работ производится подметание и сгребание листьев, очистка от мусора территорий, на которых зимой предполагается складировать снег.

Летняя уборка придомовых территорий: подметание, мойка, поливка вручную или с помощью спецмашин - должна выполняться преимущественно в ранние, утренние и поздние, вечерние часы. Мойку тротуаров следует производить только на тротуарах, непосредственно граничащих с прилотовой полосой, и в направлении от зданий и проезжей части улицы.

Мойка тротуаров должна быть закончена до выполнения этой операции на проезжей части, для чего время уборки тротуаров должно быть увязано с графиком работы поливочно-моечных машин.

14. ПЕРЕЧЕНЬ РАБОТ, СВЯЗАННЫХ С ОБСЛУЖИВАНИЕМ НАСЕЛЕНИЯ, СОДЕРЖАНИЕМ ДОМА И ПРИЛЕГАЮЩИХ ТЕРРИТОРИЙ, ВЫПОЛНЯЕМЫХ ЗА СЧЕТ СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ НАСЕЛЕНИЯ

За счет средств населения оплачиваются работы и услуги, не включенные в ставки оплаты услуг технического обслуживания дома:

- окраска (побелка) потолков жилых и подсобных помещений квартир;
- окраска или оклейка стен обоями;
- внутренняя окраска оконных переплетов и полотен балконных (с внутренней стороны) и входных дверей;
- окраска подоконников, полов, дверей и подсобных помещений;
- циклевка полов;
- окраска радиаторов, труб центрального отопления, газопровода, водопровода и канализации;
- замена оконных и дверных приборов, вставка стекол;

- установка дополнительных кранов, смесителей и другого оборудования, замена дверных полотен, встроенных шкафов и отделка помещений с целью повышения уровня благоустройства квартиры (разрешение на выполнение работ, связанных с перепланировкой, оформляется в установленном порядке через межведомственную комиссию);
- замена санитарно-технического оборудования (унитазов, ванн, раковин, умывальников, газовых и электрических плит, водогрейных колонок и др.);
- ремонт внутриквартирной электропроводки, смена выключателей, светильников и т.п.;
- смена вентиляльной головки для смесителей холодной и горячей воды;
- смена вышедших из строя и не подлежащих ремонту унитаза и бачка "Компакт", фаянсового умывальника, смесителя типа "Елочка" и ванно-душевого водоразборного крана;
- установка запорной арматуры БС 10А (КГЗУ) к смывному бачку;
- ремонт смывного бачка со сменой шарового крана, резиновой груши, поплавка, перелива, седла, коромысла;
- смена сиденья к унитазу;
- замена полотенцесушителя на прибор улучшенной модели;
- замена электропроводки от ввода в квартиру (кроме мест общего пользования в коммунальных квартирах), смена электроприборов и т.п.;
- смена неисправного выключателя для открытой и скрытой проводки или замена на выключатель другой модели, установка переключателя;
- смена неисправного потолочного патрона;
- смена неисправной штепсельной розетки для потолочного патрона для открытой и скрытой проводки или смена на розетку другой модели;
- смена неисправного накладного и врезного замка, оконных и дверных ручек;
- остекление лоджий (с оформлением в установленном порядке);
- открытие входной двери (в случае утери жильцами ключа от входной двери) со вскрытием двери, с последующей пристрожкой и подгонкой, с заготовкой планки или вставки в обвязку полотна;

- смена сантехприборов на приборы другой модели;
- смена водоразборной арматуры на арматуру другой модели;
- врезка глазка во входную дверь квартиры;
- установка контрольных электрических счетчиков в квартирах коммунального заселения;
- настилка линолеума улучшенного качества;
- услуги швейцаров, садовников;
- установка, эксплуатация и ремонт домофонов, кодовых замков, охранной сигнализации квартир и подъездов;
- устройство у домов клумб;
- улучшение отделки подъездов по решению собственников жилья;
- услуги связи (радиоточка, телеантенна, телефон);
- прочие сервисные работы и услуги.

15. КРИТЕРИИ ОЦЕНОК СОСТОЯНИЯ УБОРКИ И САНИТАРНОГО СОДЕРЖАНИЯ ТЕРРИТОРИИ (САНИТАРНОЙ ОЧИСТКИ)

Критерий - это признак (показатель), на основании которого производится оценка.

Критерием оценки состояния уборки и санитарного содержания территорий является средний процент нарушений, выявленных в ходе проверки состояния уборки и санитарной очистки территории.

Исходя из среднего процента нарушений по трехбалльной системе (хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно), выставляется оценка:

а) санитарное содержание территории (санитария):

"хорошо" - выявлено до 5% нарушений,

"удовлетворительно" - выявлено от 5,1% до 15% нарушений,

"неудовлетворительно" - выявлено свыше 15% нарушений;

б) состояние уборки (уборка):

"хорошо" - выявлено до 5% нарушений,

"удовлетворительно" выявлено от 5,1% до 15% нарушений,

"неудовлетворительно" - выявлено свыше 15% нарушений.

Примечание: Расчет ведется до десятых долей %.

Методика определения среднего процента нарушений:

а) санитарное содержание территории (санитария):

- средний процент нарушений по санитарии определяется по формуле:

Средний процент = (кол-во наруш./кол-во провер. объектов) × 100.

Условные обозначения:

- средний процент - средний процент нарушений по санитарии;

- кол-во наруш. - количество нарушений, выявленных в содержании контейнерных площадок (с учетом навалов ТБО вне контейнерных площадок);

- кол-во проверенных объектов - количество проверенных контейнерных площадок;

б) состояние уборки (уборка):

- оценка состояния уборки осуществляется по 5-и основным направлениям: "Улицы, проезды, переулки и др.", "Территории, прилегающие к объектам торговли", "Дворовые территории", "Тротуары" (в летнее время);

- газоны) и "Остановки общественного транспорта":

Средний процент = (наруш. улиц /провер. улиц + наруш. торговли /провер. торговли + наруш. двор, /провер. двор + наруш. трот, /провер. трот. + наруш. останов, /провер. останов.) /5 × 100

Условные обозначения:

- средний процент - средний процент нарушений по уборке;
- наруш. улиц - количество выявленных нарушений в состоянии улиц;
- проездов, переулков и др.;
- провер. улиц - количество проверенных улиц, проездов, переулков и др.;
- наруш. торговли - количество выявленных нарушений в содержании территорий, прилегающих к объектам торговли;
- наруш. двор. - количество выявленных нарушений по дворовым территориям;
- провер. двор. - количество проверенных дворов;
- наруш. трот. - количество выявленных нарушений по тротуарам (газонам);
- провер. трот. - количество проверенных тротуаров (газонов);
- наруш. останов. - количество выявленных нарушений по остановкам общественного транспорта;
- провер. останов. - количество проверенных остановок общественного транспорта.

При подсчете среднего процента учитывается доля нарушений каждого направления проверки.

15.1. Порядок определения оценки санитарного содержания и уборки.

Санитария:

Пример:

1. Проверены 104 контейнерные площадки по 3, зафиксирован срыв графиков вывоза ТБО, 4 площадки не убраны дворниками от мусора, зафиксировано 3 навала мусора на территориях домовладений, таким образом, суммарное количество выявленных нарушений равно 10 (кол-во наруш. = 10).

2. Средний процент нарушений рассчитывается по формуле:

Средний процент = (кол-во наруш./кол-во провер. объектов) × 100 = (3 + 4 + 3)/104 × 100 = 9,6 (%).

В соответствии с предложенными критериями за санитарную очистку район получает оценку "удовлетворительно".

Уборка:

1. Процент нарушений по каждому направлению (улицы, территории, прилегающие к объектам торговли, дворовые территории) определяется отношением числа выявленных нарушений по данному направлению к общему количеству проверенных объектов контроля (по тому же направлению). После чего в соответствии с предложенными критериями проставляется оценка.

Пример: проверено 17 улиц, выявлено нарушений на 2 улицах: процент нарушений равен $(2/17 \times 100) = 11,7(\%)$. Оценка - "удовлетворительно".

2. Средний процент нарушений, учитывая процентную долю каждого направления, рассчитывается по предложенной формуле. В нее напрямую подставляются значения показателей:

Средний процент = (наруш. улиц/провер. улиц + наруш. торговли/провер. торговли + наруш. двор./провер. двор. + наруш. трот./провер. трот. + наруш. останов./провер. останов.)/5 × 100 = $(2/17 + 3/31 + 2/24 + 6/51 + 3/37)/5 \times 100 = 9,8\%$

Средний процент нарушений по уборке соответствует оценке "удовлетворительно".

16. ПЕРЕЧЕНЬ ОБЪЕКТОВ ДИСПЕТЧЕРИЗАЦИИ И КОНТРОЛИРУЕМЫХ ПАРАМЕТРОВ ИНЖЕНЕРНОГО ОБОРУДОВАНИЯ ОБСЛУЖИВАЕМЫХ ОБЪЕДИНЕННЫХ ДИСПЕТЧЕРСКИХ СЛУЖБ (ОДС)

№.№ п.п.	Объект диспетчеризации	Объем информации с каждого объекта диспетчеризации
1	2	3

Жилые дома		
1	Освещение лестничных клеток, подъездов, номерных и пожарных знаков	Дистанционное управление: - сигнализация о состоянии; - аварийном отключении
2	Электроснабжение - вводно-распределительные устройства в домах	Контроль над напряжением на вводе в здание
3	Отопление и горячее водоснабжение - тепловые вводы в домах	Сигнализация об отключении параметров теплоносителя от заданных температур и давления
4	Холодное водоснабжение - подкачивающий насос холодного водоснабжения	Общий аварийный и общий предупредительный сигналы
5	АЗП защиты зданий повышенной этажности	Сигнал по возникновению пожара, защиты людей и обеспечения условий для тушения пожара
6	Подвалы и технические подполья жилых домов	Сигнализация о затоплении, загазованности и открытии дверей, переговорная связь
7	Жилые помещения и лестничные клетки (для домов повышенной этажности)	Сигнализация о загазованности или включении системы дымоудаления
8	Пассажирские лифты без проводника для жилых домов с автоматическим приводом дверей	Вызов диспетчера из кабины лифта и с площадки первого этажа, двусторонняя громкоговорящая связь диспетчера с пассажиром в кабине и на первом этаже, контроль состояния дверей машинного и блочного помещения

9	Пассажирские лифты без проводника для жилых домов с ручным, автоматическим или полуавтоматическим открыванием и закрыванием дверей	То же, и сигнализация о закрывании дверей шахты и наличии пассажира в кабине при задержке по времени
Общественные здания		
10	Торговые здания и помещения	Сигнализация пожарная, охранная, о затоплении и загазованности подвальных помещений
11	Школы, детские сады, ясли, поликлиники и т.п.	Общий аварийный сигнал, включающий сигнализацию о затоплении и загазованности подвальных помещений
Внутриквартальное инженерное оборудование		
12	Центральные тепловые пункты, бойлерные	Общий аварийный сигнал, включающий сигнализацию о затоплении, исчезновении напряжения в схемах сигнализации и управления электродвигателей насосов и тепловой автоматики, общий предупредительный сигнал об отключении давления и температуры от заданных значений и автоматическом включении резерва (АВР) электродвигателей насосов.
13	Автоматические газовые котельные	Общий аварийный сигнал, включающий сигнал срабатывания автоматических систем безопасности, сигналы о затоплении и загазованности помещений, общий предупредительный сигнал, включающий сигналы об отключении давления и температуры от заданных значений и АВР электродвигателей

14	Пункты повышения давления в системах холодного водоснабжения (отдельно стоящие и встроенные)	Общий аварийный и общий предупредительный сигналы
15	Внутриквартальные коллекторы	Сигнализация о затоплении и загазованности
16	Трансформаторные подстанции	Сигнализация АВР на стороне низкого напряжения
17	Канализационные внутриквартальные сети	Сигнализация о затоплении канализационных колодцев
18	Станции защиты от коррозии подземных сооружений	Сигнализация
19	Автоматизированная противопожарная система жилых домов повышенной этажности	Сигнализация о включении в работу противопожарной системы

16.1. Организация и функционирование объединенной диспетчерской службы (ОДС), аварийно-ремонтной службы (АРС)

Объединенные диспетчерские службы (ОДС) создают в жилых микрорайонах для контроля над работой инженерного оборудования жилых домов микрорайона и выполнения заявок населения по устранению мелких неисправностей и повреждений домового оборудования. Кроме того, в задачу ОДС входит принятие оперативных мер по обеспечению безопасности граждан в местах аварийного состояния конструкций зданий, своевременной уборке территорий домовладений, очистке кровель от снега и наледи

ОДС осуществляет контроль над работой следующего инженерного оборудования:

- лифтов;

- систем отопления и горячего водоснабжения (тепловых пунктов, бойлерных, котельных, элеваторных узлов);
- систем холодного водоснабжения (насосных установок, водоподкачек), канализации;
- электрощитовых жилых домов, дежурного освещения лестничных клеток, подъездов и дворовых территорий;
- кодовых запирающих устройств в жилых домах.

Кроме того, система диспетчеризации обеспечивает:

- контроль загазованности технических подполий и коллекторов;
- громкоговорящую (двухстороннюю) связь с абонентами (пассажирами лифтов, жильцами, дворниками), служебными помещениями, организации по обслуживанию жилищного фонда, объектами другого инженерного оборудования (противопожарный водопровод, противодымная защита, пожарная сигнализация и т.д.);
- установок и средств автоматизированной противопожарной защиты зданий повышенной этажности;
- сигнализацию при открывании дверей подвалов, машинных помещений лифтов, щитовых.

Работа ОДС осуществляется круглосуточно. Служба ОДС ведет непрерывный контроль за работой инженерного оборудования, регистрирует его работу в соответствующих журналах и немедленно устраняет мелкие неисправности и аварии; о всех авариях или перерывах в работе систем водоснабжения, канализации, тепло-, электроснабжения срочно сообщает в аварийную службу организации по обслуживанию жилищного фонда, а также в специализированные организации, обслуживающие лифты, газовое оборудование, водопроводно-канализационное и др.

Для обеспечения рациональной работы в ОДС должен быть комплект рабочей документации на все объекты, сети и сооружения, схемы всех отключающих и запорных узлов систем оборудования, планы подземных коммуникаций, комплекты ключей от всех рабочих помещений.

Одной из основных функций ОДС является прием и выполнение работ по заявкам населения. Прием заявок осуществляется при непосредственном общении с

жильцами по телефону, а также с помощью прямой связи по переговорным устройствам, устанавливаемым в подъездах зданий и кабинах лифтов.

Регистрация заявок населения и контроль над выполнением работ осуществляется с помощью журнала заявок населения или путем автоматизированной системы учета.

Руководитель ОДС (старший диспетчер) обеспечивает:

- проведение ежесуточного осмотра диспетчерской системы, обращая особое внимание на исправность реле времени, ламп сигнализации на пульте, сигнализаторов загазованности, электрических фотовыключателей;
- проведение еженедельной профилактики аппаратуры, приборов и линий связи без вскрытия внутренней части аппаратуры;
- замену сгоревших ламп на диспетчерском пульте;
- заправку лент в приборы для вычерчивания диаграмм, проведение смазки, заправку приборов чернилами и т.п.;
- при неисправности приборов, аппаратуры или линий связи передачу заявки на ремонт в соответствующую специализированную организацию.

Аварийно-ремонтные службы (АРС) создаются для оперативного устранения крупных повреждений, отказов, аварий конструкций и инженерного оборудования жилых зданий, сетей и объектов, обеспечения нормального функционирования и восстановления жилищного фонда.

Объектами обслуживания аварийной службы являются жилые дома и общественные здания, расположенные на территории района, вне зависимости от форм собственности. Состав аварийной службы комплектуется исходя из объема и технического состояния обслуживаемого жилищного фонда.

В обязанности аварийной службы входят:

- срочная ликвидация засоров канализации и мусоропроводов внутри строений;
- устранение аварийных повреждений систем водопровода, отопления и канализации, находящихся в собственности или на обслуживании жилищных организаций, обслуживаемые аварийной службой;

- ликвидация повреждений во внутренних сетях электроосвещения, находящихся в собственности жилищных организаций обслуживаемых аварийной службой;

- в нерабочее время обеспечение безопасности граждан при обнаружении аварийного состояния конструкций зданий путем ограждения опасных зон, обрушения нависающих конструкций, находящихся в аварийном состоянии или же принятие мер через местные органы самоуправления по переселению граждан из помещений, угрожающих безопасности проживания;

- содержание закрепленной за аварийной службой техники в исправном состоянии и использованию ее по назначению.

При поступлении сигналов об аварии или повреждении магистралей водопровода, канализации, теплоснабжения, телефонной сети, подземной электросиловой и сетевой сети, трансформаторных подстанций и вводных шкафов, газопроводов и газового оборудования аварийная служба обязана сообщить в соответствующие специализированные коммунальные предприятия, их аварийные службы. А также проследить за выполнением необходимых работ указанными службами до полной ликвидации аварий.

Персонал аварийной службы и материальная часть должны постоянно находиться в полной готовности, обеспечивающей немедленный выезд бригад к месту аварий в любое время суток.

В помещениях аварийной службы должны быть: схема района, список и адреса организаций, журнал учета аварий, городские телефоны, домашние адреса руководителей хозяйств, их домашние и служебные телефоны.

В нерабочее время и праздничные дни АРС совместно с диспетчерской службами организаций по обслуживанию жилищного фонда несет полную ответственность за своевременную ликвидацию аварий инженерных систем в жилых домах и на обслуживаемых объектах. А также принимает организационно-технические решения при угрозе стихийных бедствий (ураганы, сильные снегопады, обледенение дорог, резкие понижения температур и др.), о принятых мерах докладывает руководству вышестоящей диспетчерской службы и руководителю местных органов самоуправления.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Постановление Правительства Москвы от 25.09.2001 года № 665-ПП «О ходе реализации реформы жилищно-коммунального хозяйства в городе Москве и перспективах ее реализации».

2. Постановление Правительства от 18 2001 г. № 1122-ПП «О приоритетных направлениях деятельности по реформированию жилищно-коммунального комплекса».
3. «Гражданский Кодекс РФ», часть вторая, юридическая литература. М, 1996 г.
4. «10 лет реформы городского самоуправления в Москве». Материалы научно-практической конференции, М, 2001 год.
5. Зотов В.Б. «Территориальное управление: методология, теория, практика». М, 1998 г.
6. Аксенов П.Н. «Совершенствование системы управления развитием жилищно-коммунального хозяйства города Москвы в условиях перехода на рыночные методы хозяйствования» М, 2003 г.
7. Г. Беме, С. Календжян «Теория и практика делегирования полномочий и ответственности в рамках компании».
8. Гридасов С.Ю., Дворникова К.И., Кузнецов СВ., Шефель О.М., под редакцией профессора В.Ф. Пивоварова «Методические рекомендации по созданию товариществ собственников жилья»
9. Гридасов С.Ю., Кузнецов СВ., Шефель О.М. «Совершенствование профессионального управления и обслуживания собственности домовладельцев в условиях перехода на рыночные методы хозяйствования».
10. Гридасов С.Ю., Кузнецов СВ., Шефель О.М., Шефель М.Б. «Современные методы управления предприятием ЖКХ в условиях перехода на рыночные методы хозяйствования».
11. Р. Хен, Г. Беме «Как руководить людьми - практика менеджмента на предприятии».
12. «Информационно-методические материалы по вопросам содержания жилищного фонда и благоустройства». М, 2002 г.
13. «Недвижимость: Проблемы управления, развития, финансирования и подготовки кадров. Материалы международной научно-практической конференции». МГСУ. М, 199.9 г.
14. Нуреев Р.М. «Экономика развития: модели становления рыночной экономики». М, Инфра М, 2001 г.

15. Прокофьев В.Ю. «Как организовать управление жилищным фондом», журнал «Журнал руководителя и главного бухгалтера». М, № 1, 2002 г.
16. «Ход реформы в жилищно-коммунальном хозяйстве г. Москвы в 2001 году», (Аналитический доклад). Мосгорстат. М, 2002 г.
17. Чернышев Л.Н. «Экономика городского хозяйства». М, 1999 г.