

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГЕОДЕЗИИ И КАРТОГРАФИИ**

И.А. Артамонова, В.В. Ознамец, Тюрин Э. И.

**МЕНЕДЖМЕНТ и МАРКЕТИНГ.
ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Учебное пособие

*Для студентов
IV курса очного отделения Геодезического факультета,
VI курсов факультета Дистанционных форм обучения,
"Прикладная геодезия" и "Картография"*

Москва 2011

И.А. Артамонова, Э. И. Тюрин, В.В. Ознамец. Учебное пособие по курсу "Менеджмент и маркетинг". - М.: Изд. УПП "Репрография" МИИГАиК, 2011 - 86 с.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с утверждёнными программой курса "Менеджмент и маркетинг" и учебным планом, рекомендован кафедрой "Экономика и предпринимательство", утверждён к изданию Редакционно-издательской комиссией факультета "Экономика и управление территориями".

Для студентов IV курса очного отделения Геодезического факультета, VI курса факультета Дистанционных форм обучения, специальностей "Прикладная геодезия" и "Картография".

Рисунков – 15, таблиц – 8, библиография – 8.

Рецензенты:

- заведующий кафедрой "Экономики и предпринимательства",
профессор, д.т.н. И.Ю. Васютинский,
- профессор, к.т.н. Т.А. Ларина

Москва 2011

Предисловие.....	5
1. Основные положения менеджмента. Менеджмент как система	
1.1. Менеджмент как наука и искусство управления.....	6
1.2. Эффект и эффективность управления.....	8
1.3. Понятия и категории познания в деятельности руководителя.....	9
1.4. Введение в теорию больших систем.....	10
1.5. Экстенсивный и интенсивный пути развития социально-экономических систем.....	14
2. Законы, принципы, цели и задачи управления	
2.1. Законы развития объективного мира.....	15
2.2. Законы управления.....	16
2.3. Принципы управления.....	16
<i>Первая группа принципов</i>	
<i>Вторая группа принципов</i>	
2.4. Цели управления. Соотношение цели и результата.....	20
2.5. Задачи и проблемы управления.....	20
3. Мотивация в управлении	
3.1. Основные понятия теории мотивации.....	21
3.2. Система мотивации организации.....	24
4. Методы управления	
4.1. Классификация и содержание методов управления.....	25
4.2. Экономические методы управления.....	26
4.3. Организационно-распорядительные методы управления.....	26
4.4. Социально-психологические методы управления.....	27
4.5. Социально-психологический климат и конфликты в коллективе...	28
4.6. Делегирование полномочий.....	29
5. Руководство и лидерство	
5.1. Стили руководства.....	31
5.2. Лидер и менеджер. Организационное лидерство.....	35
5.3. Лидерские качества организационного лидера.....	37
5.4. Лидерское поведение.....	40
5.5. Наследие лидера, служение и мужество.....	44
6. Функции управления	
6.1. Основные функции управления.....	47
6.2. Планирование и прогнозирование.....	47
6.3. Регулирование и организация.....	48
6.4. Контроль, учёт, анализ.....	49
7. Организация как объект управления	
7.1. Виды организаций.....	50
7.2. Элементы организации. Жизненный цикл организации.....	52
7.3. Организационные структуры предприятия.....	54

7.4. Информационное обеспечение процесса управления в организации.....	57
7.5. Принятие и реализация управленческих решений в организации...	58
8. Современные концепции планирования. Бизнес-план	
8.1. Внутрифирменное планирование.....	60
8.2. Бизнес-план.....	62
<i>Назначение бизнес-плана</i>	
<i>Этапы разработки бизнес-плана</i>	
<i>Требования к бизнес-плану и работе над его составлением</i>	
9. Маркетинг	
9.1. Определение маркетинга.....	69
9.2. Основные понятия и элементы маркетинга.....	70
9.3. Исследования маркетинга.....	73
9.4. Организация и планирование маркетинга.....	74
10. Государственное регулирование деятельности предприятий	
10.1. Порядок государственной регистрации предприятий и индивидуальных предпринимателей.....	75
10.2. Реорганизация и ликвидация предприятий.....	76
10.3. Общие вопросы налогообложения.....	78
<i>Понятие и определение налога и функции налогов</i>	
<i>Структура налога и виды субъектов налогообложения</i>	
<i>Налоговые льготы и сроки уплаты налога</i>	
<i>Налоги, взимаемые на территории РФ</i>	
<i>Виды налогов</i>	
10.4. Постановка на учёт в налоговых органах юридических лиц РФ.....	82
Литература.....	86

Предисловие

Переход России на рыночную систему ведения хозяйства привел к коренной перестройке основ управления производством; появлению новой терминологии: в обиход вводится понятие "менеджмент организации", которое является эквивалентом понятия "управление организацией"; формированию новой для нашей страны профессии - менеджер, требующей специальной подготовки.

Настоящее учебное пособие дает базовые знания по вопросам современного менеджмента. В нем изложены ключевые положения теории менеджмента и вопросы практического управления деятельностью коллективов людей в процессе производства, представление о том, что такое «Бизнес-план», «Маркетинг», а так же, кратко изложены аспекты государственного регулирования деятельности организаций.

Структурно учебное пособие состоит из ... разделов и знакомит студентов с общими понятиями управления; даёт представление о больших системах и их свойствах, экстенсивном и интенсивном путях экономического развития; рассматривает законы и принципы, цели и задачи, методы и функции управления, виды и элементы организаций, а также их организационные структуры. Особое внимание уделяется вопросам информационного обеспечения процесса управления, так как информация является предметом труда менеджера, а также основам деловых отношений в менеджменте, поскольку менеджеры должны постоянно взаимодействовать с работниками, способствуя наиболее полному раскрытию их потенциала.

Для представления материалов широко используются удобные компактные табличные формы, наглядные схемы и рисунки, концентрирующие внимания на главном и способствующие полноценному усвоению информации.

Учебное пособие разработано в соответствии с государственным образовательным стандартом для студентов технических специальностей, для которых дисциплина "Менеджмент" не является профилирующей.

1. Основные положения менеджмента.

Менеджмент как система

1.1. Менеджмент как наука и искусство управления

Управление с одной стороны древнейшее искусство, а с другой - новейшая наука. Как общественный вид деятельности управление можно рассматривать как синтез науки и искусства.

Менеджмент это наука о том, как работают и как должны работать руководители, качество подготовки и уровень квалификации которых рассматривается как один из факторов успешной работы предприятия.

Изучение научных основ управления *необходимо каждому менеджеру-руководителю* (а инженер – всегда руководитель), вне зависимости от того, на каком уровне управления и в какой сфере он работает. В условиях социально-экономической нестабильности (кризиса, инфляции, безработицы) любой руководитель *должен* не просто своевременно реагировать на эти явления, перестраивать работу своей фирмы (предприятия, подразделения) и снижать уровень риска, но и *прогнозировать их и заранее принимать надёжные меры*, повышая тем самым устойчивость и безопасность деятельности социально-экономической системы.

Следовательно, *управление как наука имеет* свой, только ей присущий *предмет исследований* – она изучает закономерности организации управленческого процесса и возникающие во время этого процесса отношения между людьми, определяет методологические приемы, соответствующие специфике объекта исследований, разрабатывает методы активного воздействия на объект управления и определяет способы предвидения и прогнозирования изучаемых процессов.

Таким образом, управление является частью больших, экономических, технических, социальных и этических систем и основывается на собственных концепциях, принципах и методах, т.е. *имеет серьезный научно-методический фундамент.*

Теория управления не может дать готовые рекомендации для конкретных жизненных ситуаций. Каждый человек принимает *решения*, основываясь на *интуиции* и *собственном опыте*. *Способность человека принимать нетривиальные решения* в условиях дефицита информации и времени и является *искусством управления*. Для *эффективного управления* необходимо знать его теоретические основы, иметь практический опыт и уметь творчески использовать теорию и практику, т.е. *владеть искусством управления*. Мировой опыт показывает, что наибольшего успеха добиваются те руководители, которые сочетают в себе следующие качества: *профессионализм, порядочность, интуицию и личное обаяние.*

Управление - это целенаправленный процесс воздействия субъекта управления на объект управления для достижения определённых результатов.

Субъект управления – физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие.

Объект управления – физическое или юридическое лицо, социально-экономические системы и процессы, на которые направлено властное воздействие субъекта управления.

Управление – процесс, осуществляемый непрерывно во времени и в пространстве, требующий глубокого анализа, разработки и постановки определённых целей, при реализации которого должен быть получен определённый результат, сопоставляемый с целью.

Чем точнее результат соответствует поставленной цели, тем выше качество управления.

В русском языке термины "управление" и "руководство" часто отождествляют.

"Управление" чаще относится к хозяйственным объектам, "руководство" – к политическим, военным, некоммерческим сферам. Когда речь идёт о хозяйственных субъектах, целью которых является получение финансовых результатов, приемлемо понятие "**менеджмент**" (*управление людьми с целью получения прибыли*). При этом общее руководство осуществляют высшие уровни (президент, управляющий), а те, кто непосредственно управляют исполнителями, образуют обширную группу менеджеров.

Менеджмент ориентируется на многосторонний анализ ситуации, принятие неординарных решений, постоянное творчество с использованием научных основ управления.

Как самостоятельная область знаний менеджмент выделился в науку в конце XIX века, т.е. это сравнительно молодая наука. *Менеджмент как наука управления возник на базе практической деятельности.*

"Менеджмент" – в переводе с английского языка означает "управление, заведывание, организация". Но это не любое управление, а управление, непременно *отнесенное к социальной организации*. Управление машиной, самолетом, станком, температурой в печи, давлением в котле и т.д. не является менеджментом. Следовательно, понятие *управление более широкое, чем менеджмент.*

Менеджмент это разновидность управления, в которой задачи ставятся и решаются на человеческом уровне.

"Менеджмент организации" является эквивалентом понятия "управление организацией". Без эффективного менеджмента не мыслится успешная работа современной организации.

Поскольку менеджмент является наукой молодой, он пока не имеет общепринятых определений и часто содержит в себе разные подходы к анализу одинаковых явлений. В отношении *определения* понятия "менеджмент" существует несколько основных точек зрения. Рассмотрим некоторые из них.

1. *Менеджмент – обеспечение работы с помощью других лиц*

(определение дано Мери Паркер Фоллет – одной из основоположниц "Школы человеческих отношений" в менеджменте).

2. *Менеджмент – процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации* (определение дано авторами американского учебника "Основы менеджмента"). Это определение дает объяснение менеджмента через его составляющие и не позволяет понять суть менеджмента до тех пор, пока не будет постигнут смысл слагающих его частей (смысл планирования, организации, мотивации и контроля).

3. *Менеджмент – теория и практика управления фирмой и ее персоналом в условиях рынка* (определение дано западными учеными).

4. *Менеджмент – совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных с целью повышения его эффективности и увеличения прибыли.* (Определение из "Словаря иностранных слов", 1988 года издания)

5. *Менеджмент – сфера человеческой деятельности и область знаний, включающие в себя, в качестве обязательного элемента, управление людьми.* (Определение дается в американских энциклопедиях и справочниках)

6. *Менеджмент – постановка целей и их эффективное достижение с помощью людей.* Это определение связывает три главных фактора менеджмента: цели, эффективность и человека.

Последние два определения близки к классическим определениям и обычно применяются в нашей литературе.

1.2. Эффект и эффективность управления

Конечный результат управления называют эффектом управления - Э:

$$\text{Э} \approx \text{Э}_э + \text{Э}_{сэ} + \text{Э}_с,$$

Где: $\text{Э}_э$ - *экономический эффект*, который имеет денежную стоимость;

$\text{Э}_{сэ}$ - *социально-экономический эффект*, который можно выразить в деньгах, применяя специальные методы и допущения (например, снижение уровня травматизма);

$\text{Э}_с$ - *социальный эффект*, который принципиально не может быть выражен в деньгах (например, снижение уровня смертности или предотвращение этнических конфликтов).

Помимо "эффекта" используют понятие *эффективность* - $\text{Э}_ф$:

$$\text{Э}_ф = \text{Э} : \text{З} = (\text{Э}_э + \text{Э}_{сэ} + \text{Э}_с) : \text{З};$$

$$\text{З} = \text{З}_м + \text{З}_{тр} + \text{З}_ф$$

где: З - *затраты*, которые складываются соответственно из *материальных, трудовых и финансовых* затрат.

Эффективность можно повышать за счет уменьшения затрат любого из перечисленных ресурсов.

Источником значительных затрат является содержание аппарата управления. В то же время, необоснованные управленческие решения провоцируют гигантские издержки и имеют большую разрушительную силу. Они могут не только подорвать, но и разрушить социально-экономическую систему.

1.3. Понятия и категории познания в деятельности руководителя

При формировании профессиональной культуры управления важно знать, каким путём идёт познание человеком любого объекта (в том числе и другого человека).

Выделим самое существенное в процессе познания:

Мысль идёт от явления к сущности, от сущности 1-го рода к сущности 2-го рода (более глубокой) и т.д.

На каждом уровне познания используются системы понятий, сложность и содержание которых возрастают с ростом уровня.

На высоких уровнях познания понятия переходят в категории (узловые пункты обобщений признаков явлений).

Высшие категории познания примыкают к понятию закона. Закон – это общие, существенные, необходимые причинно-следственные связи в изучаемом (существующем) явлении (реальности).

Понятия и категории динамичны, взаимосвязаны и способны к бесконечному развитию.

Искусство оперировать аппаратом понятий составляет основу процесса мышления, профессионального поведения человека.

Управление (в том числе, персоналом) как и вся деятельность менеджера, связано с процессом последовательной конкретизации общих понятий и категорий в узкие, частные понятия и категории в конкретных ситуациях.

Основа всякой целесообразной деятельности (в том числе и управленческой) – объективные законы природы, общества, мышления.

Законы мышления – часть законов общества.

Общество – часть природы, которая подчиняется её законам в своём развитии. Недооценка законов развития объективного мира – источник разрушительных противоречий в развитии общества и мышления.

Из общих законов развития природы (мира), общества, мышления вытекают частные законы управления. Человечество находится в начальной стадии их познания.

Принципы управления – исходные, фундаментальные идеи

управленческой деятельности. Из принципов вытекают *цели* – идеальный, желаемый конечный результат. Для достижения цели необходимо решить целый ряд задач.

Задача – совокупность вопросов и условий для решения этих вопросов. Решение основано на использовании методов.

Метод – способ воздействия субъекта на объект для достижения цели. Методы реализуются с помощью функций.

Функция – специализированный вид управленческой деятельности (труда).

Законы, принципы, идеи, цели, методы, функции и т.д. являются предметами рассмотрения в теории управления и входят в *механизм управления*, который характеризуется многообразием связей субъектно-объектных отношений.

Процесс управления социально-экономическими системами сводится к управлению деятельностью людей, мотивацией и стимулированием их поступков, деятельности. Сама деятельность имеет переменный и вероятностный характер.

Субъект, объект и управленческая деятельность есть системы, и поэтому теории и практика управления (менеджмента) этими системами, теория систем и системный анализ являются предметом особого внимания в теории управления.

1.4. Введение в теорию больших систем

Каждый из управляемых объектов является системой, состоящей из отдельных, но взаимосвязанных элементов. Система приобретает свойства, которые не присущи составляющим её элементам в отдельности. Управление обеспечивает непрерывное и целенаправленное воздействие на управляемый объект, которым может быть технологическая установка, коллектив или отдельная личность. Управление есть процесс, а система управления – механизм, который обеспечивает этот процесс. Технология управления состоит из информационных, вычислительных, организационных и логических операций, выполняемых руководителями (менеджерами) и специалистами различного профиля по определенному алгоритму вручную или с использованием технических средств. Коротко – *технология управления* – это приёмы, порядок и регламент выполнения процесса управления системой.

Рассмотрим основные определения и термины теории систем.

Система – совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих целостное образование, имеющая новые свойства, отсутствующие у элементов системы.

Элементы – объекты, части, компоненты системы; их число ограничено.

Свойства – качества элементов, дающие возможность количественного описания системы в определённых величинах.

Связи – то, что соединяет элементы и свойства системы в целом.

Структура – отражает наиболее существенные, устойчивые связи между элементами, их группами, обеспечивая основные свойства системы.

Состояние системы выявляют в результате ситуационного анализа.

Поведение системы – выявляется в процессе наблюдения за системой, это даёт возможность контролируемого перехода системы из одного состояния в другое.

Равновесие - способность системы сохранять заданное состояние при отсутствии внешних воздействий.

Устойчивость - способность системы возвращаться в состояние равновесия при прекращении внешнего воздействия.

Развитие - совершенствование системы под воздействием внутренних факторов.

Какие бывают системы?

Рассмотрим наиболее распространённые классификации систем по различным признакам.

По происхождению:

- естественные (природные);
 - искусственные (антропогенные),
- которые, в свою очередь, делятся по специфике содержания на:
- технические; технологические;
 - информационные; социальные;
- экономические (народное хозяйство, отрасль, регион, предприятие и т.д.);
- прочие.

По объективности существования:

- материальные и идеальные.

По степени связи с окружающей средой:

- открытые и относительно обособленные;
- закрытые и изолированные.

По зависимости от времени:

- статические и динамические.

По обусловленности действия:

- детерминированные системы (причина – следствие);
- вероятностные системы (стохастические – разные следствия с различной степенью вероятности).

По месту в иерархии систем:

- суперсистемы (например, Вселенная) и большие системы;
- подсистемы; элементы систем.

Закрытые системы могут существовать хотя бы какой-то промежуток времени самостоятельно, без взаимодействия с окружающей средой (например, полёт самолёта). *Открытые системы* (а их большинство) устойчиво функционируют только благодаря поступлению извне информации, энергии, сырья, материалов и реагируют на изменение параметров внешней среды. Теория систем рассматривает управляемую систему не автономно, а в её взаимосвязи с окружающей средой и исследует

методы адаптации системы к изменяющимся внешним условиям. Таким образом, исследования системы выполняются в условиях, близких к реальным. Важным методологическим достижением теории систем является введение понятия подсистемы, т.е. составляющей сложной системы. В автоматизированных системах управления значение подсистем стало ещё более весомым.

Большие системы (БС) могут быть представлены совокупностью подсистем в виде иерархической лестницы (декомпозиция). Существует множество вариантов декомпозиции больших систем.

В больших системах любая подсистема по отношению к подсистемам низшего уровня является большой (народное хозяйство – отрасль – предприятие – цех (экспедиция) – участок цеха (полевая партия) и т.д.).

В управлении обществом особое место занимают социально-экономические системы.

Социально-экономическая система согласно приведённой выше классификации систем является *искусственной, материальной, открытой, динамической, вероятностной (стохастической)*, может находиться на различных уровнях иерархии от суперсистем до их элементов в зависимости от контекста. **Социально-экономические системы созданы трудом человека, максимально используют природный материал, подвержены развитию, старению, делению, слиянию.**

С позиции управления коллективами особое значение приобретает «шкала социальных систем», которая рассматривает любую социальную организацию как комплексную систему, состоящую из взаимозависимых подсистем. Это такие подсистемы, как организационная структура системы, внешняя и внутренняя среда системы, статус и роль личности и другие. Основными задачами анализа социальных систем является выявление мотивов поведения человека в обществе. При этом особенно важно выявление целевой ориентации человека, определение системы стимулов, среди которых большую роль играют не только материальные, но и моральные: личная власть, престиж, чувство своего соответствия занимаемому месту в социуме. В основе анализа социальных процессов лежат экономико-математические методы, теория игр, теория информации и т.д.

При анализе социально-экономических систем необходимо иметь представление о свойствах больших систем.

Основными свойствами больших систем являются:

1) Неаддитивность

Большая система (БС) не равна сумме составляющих её подсистем (ПС_i):

$$БС = \sum_{i=1}^n ПС + \Delta,$$

где **i = 1, 2, ..., n**- порядковый номер системы;
Δ- величина эффекта *неаддитивности*.

Величина Δ зависит от времени и практически не формализуется. В системе всегда должно быть $-\Delta > 0$, т.к. в противном случае, система не имеет смысла.

2) Эмергентность

Целевые функции (**F**) отдельных подсистем, как правило, не совпадают с целевой функцией самой большой системы ($F_{\text{нар.х-ва}} \neq F_{\text{предпр.}}$, $F_{\text{предпр.}} \neq F_{\text{сотрудника}}$).

Разрешение внутренних противоречий (несовпадение **F**) образует процесс развития и является основным содержанием управления.

3) Синергичность (синергия).

Однонаправленность действий в системе приводит к усилению конечного результата, причем имеет место умножение усилий ($5 + 5 = 10$, $5 \cdot 5 = 25$).

Положительная синергия увеличивается по мере роста организационной деятельности большой системы. Грамотное использование рычагов и стимулов управления в социально-экономических системах увеличивают синергию (и наоборот). При исследованиях синергичности выяснилось, что часто при добавлении некоторых элементов в большие системы наряду с повышением эффекта синергичности снижается уровень устойчивости этой системы или наоборот – снижается синергичности и повышается устойчивость (в социально-экономических системах — это органы правопорядка, охраны окружающей среды, здравоохранение и др.).

4) Мультипликативность

Как положительные, так и отрицательные эффекты обладают свойствами умножения, а не сложения.

5) Целостность

Большие системы существуют как организационно и функционально целостные образования, в которых каждый из элементов выполняет определённые функции. Анализ показывает, что для повышения целостности социально-экономической системы чаще необходимо устранить излишние звенья и очень редко добавить новые.

6) Обособленность

Это свойство характеризует относительную обособленность, изолированность, автономность тех или иных систем. Оно проявляется, например, как необходимость определения границ хозяйственной самостоятельности предприятий, регионов, областей, отраслей и т.д.

7) Централизованность

Необходимо найти рациональное соотношение принципов оптимальной централизации и децентрализации управления

8) Адаптивность

Адаптивность – это способность приспосабливаться к изменениям внутренних и внешних условий таким образом, чтобы эффективность и стабильность функционирования больших систем не ухудшалась. Это особенно важно в условиях постоянного изменения социально-экономической обстановки. Адаптивность тесно связана со свойством

саморегулирования (хорошо иллюстрируется на примере человеческого организма). Следует помнить, что саморегулирование имеет пределы.

9) Совместимость

Совместимость подсистем и элементов больших систем означает, что все элементы должны обладать свойствами взаимоприспособляемости и взаимоадаптивности между собой и с самой большой системой. Проблемы совместимости большой системы должны решаться в направлениях создание эффективных централизованных механизмов, преодолевающих силы отталкивания и поиска эффективных механизмов адаптации внутри больших систем.

В больших системах особое значение приобретает обратная связь, сущность которой заключается в том, что информация на выходе больших систем (выходном продукте, товаре, услуге) используется в процессе дальнейшего управления этой большой системы.

В условиях *экономики закрытого типа* (административно-командные способы управления) производственная система и система управления, включая обратную связь и всё прочее, надёжно защищены государством. Взамен государство единолично владеет произведённой продукцией.

В условиях *открытой рыночной экономики* – все наоборот.

Перечисленные свойства больших систем трансформируются в следующие *свойства производственных систем*: *организованность; целеустремлённость; устойчивость; функциональная гибкость.*

1.5. Экстенсивный и интенсивный пути развития социально-экономических систем

Под *интенсивным типом развития* понимают использование более эффективных средств управления и производства, а под *экстенсивным типом* – количественное увеличение этих средств.

Именно развитие экономики с помощью интенсификации процессов производства, распределения, обмена, потребления, управления открывает возможности для подъёма мирового сообщества, перевода его на более высокий качественный уровень.

Требуется чёткое различие интенсивного и экстенсивного путей развития и поиска вариантов их оптимального сочетания. В свою очередь, интенсификация производства предполагает необходимость оптимального управления.

Требование оптимальности развития и функционирования социально-экономических и, в том числе, производственных, систем обуславливает необходимость разработки систем экономико-математических моделей и существенного повышения уровня квалификации кадров всех звеньев управления.

В управлении социально-экономическими системами возможны различные варианты решений: *лучший, рациональный, эффективный,*

оптимальный, наиболее оптимальный и т.д. Работа в области экстремальных значений эффективности любой системы ведёт к неустойчивости этой системы и зависит непредсказуемым образом от множества факторов. Возрастает вероятность срывов. Рациональным решением является наличие страхового запаса различных ресурсов. Оптимизация величины этих ресурсов происходит под влиянием противоречивых требований (удорожание или высокий уровень риска). Это серьёзная управленческая задача.

2. Законы, принципы, цели и задачи управления.

2.1. Законы развития объективного мира

Каждый руководитель (менеджер) в своей деятельности *неизбежно подчинён* (хочет он этого или нет) *действию законов природы, общества, мышления и управления.*

Эти законы являются высшей ступенью познания человечества и имеют форму всеобщности. *Они характеризуют:*

- единство процессов объективного мира;
- связь мировых процессов;
- взаимосвязь мировых процессов;
- цельность мирового процесса.

В объективном мире действуют всеобщие законы развития природы, общества, мышления.

Это **законы диалектики:**

1) Закон единства и борьбы противоположностей.

Во всяком явлении или предмете существует противоположности, которые могут занимать полярные положения. Они взаимодействуют, переходят друг в друга, меняются местами, что является источником внутренних противоречий. В тоже время, эти противоречия служат внутренним источником развития. В результате возникают новые противоречия, и появляются и их конструктивные разрешения. Очевидно, что не все (и не всегда) противоположности вступают в борьбу друг с другом. Альтернативой «борьбе» является «сотрудничество». В каждом конкретном случае – это *выбор* индивидуума. Возникает вопрос: не следует ли, на данном этапе эволюции человеческого мышления уточнить формулировку закона, заменив слово «борьба» на слово «сосуществование»?

2) Закон отрицания отрицания.

Выражает последовательность восхождения от низшего к высшему, от простого к сложному и характеризует замену старого новым.

3) Закон перехода количественных изменений в качественные изменения (особенно ощутим в экономике и управлении).

2.2. Законы управления

В сфере управления, как в любой другой сфере сознательной деятельности общества, действуют многообразные законы. Будучи познанными и примененными, они предоставляют руководителям широкое поле для созидательной и эффективной работы.

Законы управления имеют всеобщий характер для всех общественных формаций и способов производства. Бесконечность содержания процессов и явлений объективного мира предполагает и бесконечность законов, в нем действующих.

В сфере управления на современном этапе достаточно исследованы следующие законы:

1) Закон единства и целостности системы управления.

Вся система управления должна быть построена на основе единых принципов, подходов, интересов (это не означает унификацию звеньев и уровней).

2) Закон обеспечения необходимого числа степеней свободы системы управления.

Число степеней свободы должно быть необходимым и достаточным. Управляющая система должна иметь больше степеней свободы, чем управляемая. Иначе, управляющая система станет тормозом в развитии управляемой системы

3) Закон необходимого разнообразия систем управления.

Системы управления, обладая разнообразием, должны отличаться внутренней структурой, пропорциями, которые определяются технологией процессов управления. Типовые структуры, схемы, системы должны служить не догмой или ограничением, а методическими указаниями к рационализации конкретной системы управления.

4) Закон соотносительности управляющих и управляемых систем.

Системы должны соответствовать друг другу по функциональным и структурным возможностям, уровням, направлениям, целям и задачам развития.

2.3. Принципы управления.

Наука управления в своей основе имеет систему базовых положений, которые присущи только ей и при этом опирается на законы, изучаемые другими науками, связанными с управлением.

Принципы управления относятся к числу важнейших категорий управления. Под *принципами управления* подразумеваются основные, фундаментальные идеи и представления об управленческой деятельности, вытекающие непосредственно из законов и закономерностей управления.

Принципы управления универсальны. Они применимы и для воздействия на личность и для оптимального управления любым социумом.

Официальным социумом: производственным, служебным, гражданским, общественным; неофициальным: семейным, дружеским, бытовым.

Различные авторы по-разному формулируют принципы управления. Например, Анри Файоль предложил 14 принципов, но они в своей концептуальной основе не являются бесспорными.

Коллектив является особенно сложным объектом управления, и принципы управления определяют закономерности формирования управляемой системы; её структуры, методы воздействия на коллектив, формируют мотивацию поведения его членов, учитывают особенности технологии и технического оснащения управленческого труда.

Искусство управления не может опираться только на интуицию и талант руководителя. Это искусство базируется на солидной теоретической базе, накопленной за тысячи лет человеческой цивилизации – на принципах и законах управления.

Принципы управления, непосредственно вытекающие из законов и закономерностей управления, разнообразны и имеют богатое содержание. Они имеют объективный характер и должны иметь правовое оформление, закреплённое в системе нормативных документов, положений, соглашений, договорных обязательств, законодательных актов и т.д.

Представляется возможным привести в данном контексте две группы принципов управления, не ранжируя группы и место каждого принципа в группе, т.к. не существует однозначного и бесспорного мнения по этим вопросам.

Первая группа принципов

По мнению отдельных авторов к числу *основных принципов управления* относятся:

- научность;
- системность и комплексность;
- единоначалие и коллегиальность;
- демократический централизм;
- сочетание отраслевого и территориального подходов в управлении.

Необходимость соблюдения принципа *научности* в управлении требует привлечения всего спектра современных знаний, их тщательного анализа и, прежде всего, использования всего комплекса наук о человеке. При этом необходимо применять и передовые методы системного анализа в области экономических наук, философии, психологии, физиологии, этики, эстетики, технических и технологических наук и т.д.

Принцип системности и комплексности требует одновременно и комплексного и системного подходов к управлению. *Системность* означает необходимость использования теории больших систем, системного анализа в каждом управленческом решении. *Комплексность* означает необходимость всестороннего охвата всей управляемой системы, учёта всех сторон, всех направлений, всех свойств.

Любое управленческое решение должно разрабатываться *коллективно* (коллективно). Это обеспечивает компетентность его разработки, учёт

мнений многих специалистов по различным вопросам. Принятое таким образом решение проводится в жизнь под персональную ответственность руководителя фирмы. Для каждого должностного лица устанавливается своя зона ответственности.

Необходимо разумное, рациональное сочетание *централизованного* и *децентрализованного* начал в управлении на любом уровне. На уровне государства – это соотношение между центром и регионами, на уровне предприятия – между руководителем и коллективом. Полярности взаимно исключают друг друга. Крайняя степень демократизма – *охлократия* (власть толпы), анархии, вседозволенность. Крайняя степень централизма – *автократия*, т.е. режим предельно жёсткой власти личности или центра. Необходимо разумное равновесие. Теоретически принцип демократического централизма пока очень слабо проработан.

Развитие общества тесно связано с прогрессом *отраслевого и территориального управления*. Здесь также необходим баланс первого со вторым. Перекос в одну или другую сторону в государстве приводит к печальным результатам (вспомним Совнархозы Никиты Сергеевича Хрущёва). Другая сторона реализации этого принципа состоит в том, что интересы любой фирмы должны быть тесно увязаны с интересами местных властей. Местные власти и население, зная какие выгоды для региона последуют от активной деятельности тех или иных фирм, будут их активными союзниками.

Кстати – из принципов управления вытекают правила группового поведения руководителей больших коллективов работников (фирм, предприятий, банков и т.д.).

Из правил, норм, нормативов, положений и обычаев группового поведения вытекают правила индивидуального поведения руководителей с учётом их личностных характеристик (пола, возраста, характера, уровня развития, темперамента, вкусов и т.д.). Часто это доходит и до бытового уровня.

Вторая группа принципов

Перечень принципов управления отнюдь не ограничивается принципами, сформулированными выше. Рассмотрим ещё ряд принципов управления, которые, возможно, не менее важны.

1. Принцип *цели*.

Каждое действие должно иметь ясную и вполне определённую цель. Этот принцип распространяется на все виды деятельности человека от государственного и производственного управления до тактики поведения личности на бытовом и межличностном уровнях.

2. Принцип *правовой защищённости управленческого решения*.

Латинская пословица гласит: «Закон суров, но это закон». Принцип правовой защищённости требует от руководителей предприятий знания действующего законодательства и принятия управленческих решений только с учетом соответствия этих решений действующим правовым актам, а также (что немаловажно) нормам морали и этики.

3. Принцип *оптимизации управления*.

Оптимизация управления повышает эффективность управляемой системы. Оптимизация и упрощение сложных экономических систем – необходимое условие для более эффективного использования постоянно растущих объёмов информации. Принцип оптимальности включает в себя понятие оптимального сочетания централизации и децентрализации управления, баланс территориального и отраслевого управления, а также понятие «норма управляемости». Принцип оптимальности лежит в основе любой организационной структуры независимо от применяющихся критериев оптимальности и действующих систем ограничений.

4. Принцип *делегирования полномочий*.

Делегирование полномочий состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам.

Важность этого принципа особенно возрастает в условиях доминирования экономических методов управления, реализация которых практически невозможна без самостоятельности и творческой инициативы исполнителей. Этот принцип подтверждает справедливость известной формулы: «Никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчинённые, кроме тех случаев, когда под угрозой жизнь человека».

5. Принцип *соответствия*.

Выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям человека. Следствием этого принципа является разумная, но редко реализуемая на практике рекомендация: каждый человек должен трезво и объективно оценивать свои возможности, чтобы не попасть «в зону своей некомпетентности».

6. Принцип *автоматического замещения отсутствующего*.

Замещение отсутствующего (болезнь, отпуск, командировка и т.д.) должно решаться автоматически, на основе действующих должностных инструкций и регулироваться формально. Принимая на себя дополнительные обязанности, исполнитель, обладая правом на ошибку, несёт ответственность не только за свои решения, но и за свою бездеятельность (особенно в сложных ситуациях).

7. Принцип *первого руководителя*.

При организации выполнения важного производственного задания, контроль над ходом работ должен быть закреплён за первым руководителем предприятия, т.к. только он имеет право решать или поручать решение любого вопроса, возникающего в процессе работы.

8. Принцип *одноразового ввода информации*.

Один раз введенная в память компьютера информация многократно используется для решения целого комплекса информационно связанных задач. Этот способ накопления производственной, экономической, кадровой, нормативно-справочной и другой информации является основой для создания баз и банков данных.

9. Принцип *новых задач*.

Применение современных систем математического программирования и технических средств обработки информации позволяет решать принципиально новые производственные и научные задачи.

10. Принцип *повышения квалификации*.

Этот принцип управления указывает на насущную необходимость обязательного регулярного повышения квалификации всех сотрудников, занятых в производственном или управленческом процессе независимо от занимаемой должности.

11. Принцип «*Монтера Мечникова*».

«Вначале деньги, а потом – стулья» – И. Ильф, Е. Петров «12 стульев». Этот принцип гласит, что любое управленческое решение должно быть своевременно обеспечено документально и материально.

2.4. Цели управления. Соотношение цели и результата.

Цель управления является ведущим элементом в деятельности руководителя (менеджера). *Цель* - это некоторый идеальный, заранее заданный результат, которого надо достичь. Поставленная цель не должна противоречить объективным законам природы, общества, мышления и условиям их протекания.

От цели всегда следует отличать *результат* (эффект). Конечный результат может быть близок к цели или даже превосходить её (бывает при управлении созданием технических средств). Часто достигнутый результат уступает поставленной цели. Поэтому при постановке цели надо быть реалистами и учитывать мнение, как оптимистов, так и пессимистов (скептиков).

Бывает, когда достигнутые результаты явно противоречат поставленным целям (примеры: борьба, с алкоголизмом, коррупцией, бандитизмом и т.д.).

Практика показывает, что понятию цели и условиям её достижения следует уделять особое внимание.

К целям управления применимы все положения теории больших систем.

Общая цель может быть подвергнута *декомпозиции* на составляющие ее подцели и задачи различного уровня, вплоть до элементарных задач. При этом образуется *дерево целей*, которое составляет важную основу современных подходов и способов управления.

В зависимости от характера целей различают:

- *ситуационное* управление;
- *программное* управление и его разновидности.

2.5. Задачи и проблемы управления.

Задача - это совокупность вопросов, подлежащих решению, и условий, необходимых для этого решения. Задачи, как и цели, подчиняются принципам построения больших систем. Категорию «задача»

следует отличать от категории «проблема», т. к. последняя есть противоречие между ситуацией и целью. Категория «проблема» шире категории «задача». Одна проблема может породить массу задач. Подход к классификации задач зависит от целей анализа и последующих управленческих решений.

По принципам, связанным с технологическим разделением управленческого труда, можно выделить задачи:

- собственно управленческие;
- организационно-экономические;
- идейно-воспитательные;
- социально-психологические;
- научно-технические и технологические.

Каждый руководитель должен обладать широким кругом знаний, чтобы решать все эти задачи (или организовывать их решение), а также иметь соответствующие рычаги и стимулы.

Задачи управления можно разделить на две группы:

- задачи функционирования;
- задачи развития.

Решение первой группы задач призвано обеспечить циклический характер деятельности производственных систем. Задачи второй группы связаны с включением в производство (воспроизводство) новых элементов, что требует совершенствования всей системы управления.

Таким образом, управление (и, конечно, менеджмент) можно рассматривать как процесс последовательной постановки целей и решения задач.

3. Мотивация в управлении

3.1. Основные понятия теории мотивации.

Мотивация является одной из важнейших функций управления. В то же время, мотивация – основа содержания и причина использования почти всех методов управления. Поэтому представляется логичным выделить разговор о мотивации в отдельную главу.

Мотивация - комплекс мероприятий по стимулированию деятельности человека или коллектива, направленный на достижение индивидуальных или общих целей организации. При всей простоте и ясности этого определения теория и практика мотивации очень непросты, так как истинные побуждения, которые заставляют человека отдавать работе максимум усилия, весьма неопределенны и сложны. Знаменитый *метод «кнута и пряника»*, *принцип материальной заинтересованности* или *социалистическая система моральных и материальных стимулов* не всегда давали ожидаемые результаты. Эффективная работа организации зависит от того, насколько надежно и добросовестно каждый сотрудник исполняет

свои обязанности и зачастую прилагает дополнительные усилия, проявляет инициативу. Всё это возможно при создании здорового психологического климата в организации, когда люди довольны своей работой, понимают важность поставленных целей, когда обеспечивается постоянное повышение профессиональной квалификации работающих.

Теории мотивации принято делить на две группы:

– содержательные теории, которые основываются на выявлении потребностей людей и их роли в мотивации (Потребность – физиологическое или психологическое ощущение недостатка чего-либо);

– процессуальные теории, которые отражают механизмы мотивации.

К первой группе теорий относятся:

– иерархия потребностей А. Маслоу;

– теория потребностей Д. Мак-Клелланда;

– двухфакторная теория Ф. Герцберга.

Ко второй группе относятся:

– теория ожиданий В. Врума;

– теория справедливости;

– модель Портера-Лоулера.

Иерархия (пирамида) потребностей была разработана А. Маслоу в 40-е годы прошлого века (рис 3.1.).



Рис. 3.1. Пирамида потребностей по А. Маслоу.

А. Маслоу называет потребности двух нижних уровней пирамиды (4 и 5) первичными – врождёнными. Физиологические потребности удовлетворяются при наличии материального комфорта, а потребность

безопасности (подчинённости) – при ощущении стабильности, надёжности, отсутствии конфликта с формальной структурой.

Потребности трёх высших уровней (1, 2, 3) по А. Маслоу – вторичные, психологические, продукт развития человеческого сознания. Потребности в общении, принадлежности удовлетворяются в результате общения с коллегами, участия в совместной деятельности. Потребность в признании и уважении удовлетворяется при положительной оценке деятельности индивидуума другими людьми. Потребность в самовыражении может быть удовлетворена только при соответствующем содержании труда и его положительных результатах.

Менеджер должен определить доминирующую потребность каждого работника и мотивировать эффективность его работы, удовлетворяя именно данную потребность.

В 50-ые годы XX века Д. Мак-Клелланд разработал так называемую «Теорию потребностей», установив связь между результативностью работы людей и потребностями причастности, власти, успеха. Развитие и удовлетворение этих потребностей Д. Мак-Клелланд считал главным фактором высокой продуктивности людей, экономического роста фирм и, даже, общества в целом.

В эти же годы Фредерик Герцберг создал «Двухфакторную теорию мотивации», доказав, что на деятельность людей оказывает влияние две группы факторов, которые он назвал гигиеническими и мотивирующими.

Гигиенические факторы связаны с условиями работы. Это заработок, условия труда, отношения с другими работниками, информированность о делах на предприятии. Однако, даже при полном удовлетворении, эти факторы не мотивируют к повышению эффективности труда.

Мотивирующие факторы связаны с содержанием работы и оценкой результатов работы руководством. Это признание и одобрение результатов работы руководством, возможность продвижения по службе, высокая степень самостоятельности и ответственности, интересная и сложная, требующая творческого подхода, работа. Эти факторы мотивируют к повышению качества, производительности, эффективности труда (конечно, при условии удовлетворения факторов гигиенической группы).

В 1964 году В. Врумом предложена «Теория ожиданий». В. Врум считал, что стимул к эффективному и качественному труду зависит от сочетания трёх факторов-ожиданий человека:

- ожидания того, что его усилия приведут к желаемому результату;
- ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение;
- ожидание того, что вознаграждение будет иметь достаточную ценность.

Чем больше вера человека в то, что все эти ожидания оправдаются, тем более сильным будет стимул к деятельности.

Согласно *«Теории справедливости»*, чтобы избежать несправедливости, которая снижает интенсивность и продуктивность работы, необходимо устанавливать размеры оплаты на основе объективной оценки уровня

ответственности, квалификации, сложности, трудоёмкости и результативности труда, а также, разъяснять сотрудникам принципы оплаты, чтобы каждый видел, за счёт чего он может увеличить уровень своих доходов.

Л. Портер и Э Лоулер разработали комплексную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости

Согласно модели Портера – Лоулера, достигнутые сотрудником результаты зависят от трёх переменных: затраченных усилий, способностей и особенностей характера человека, от осознания сотрудником своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждений и от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным размером вознаграждения. При этом, не следует забывать, что вознаграждение делится на два вида – внешнее (похвала со стороны руководства, премия, продвижение по службе) и внутреннее (удовлетворение от работы, самоуважение, повышение самооценки). Результативный труд доставляет человеку удовлетворение и влияет на его восприятие будущих ситуаций. Учёные считают, что чувство хорошо выполненной работы ведёт к удовлетворению индивидуума и способствует повышению результативности его труда.

3.2. Система мотивации организации.

Система мотивации организации включает в себя как материальное стимулирование, так и разнообразные способы и приёмы нематериального стимулирования.

Основа материального стимулирования – это доход работника, включающий в себя заработную плату со всеми надбавками, премиями, дополнительными выплатами, а, так же, социальные выплаты (оплата транспортных расходов, субсидии на питание, страхование, медицинское обслуживание, помощь в обучении и другие).

Нематериальные способы и приёмы стимулирования – это удовлетворение вторичных, высших потребностей людей (пирамида потребностей Маслоу). Удовлетворение этих потребностей играет очень важную роль в мотивации персонала.

Учёными разработаны рекомендации для руководителей, направленные на удовлетворение потребностей в общении, принадлежности, признании, уважении, самовыражении:

- создавайте хорошее рабочее окружение;
- предлагайте подчинённым такую работу, которая позволила бы им общаться;
- периодически проводите с подчинёнными собрания;
- не старайтесь разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба;
- создавайте условия для неформального общения людей;

- ищите и находите формы признания достоинств работников;
- предлагайте сотрудникам более содержательную работу;
- обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетенции;
- делегируйте подчинённым дополнительные полномочия;
- продвигайте подчинённых по служебной лестнице;
- привлекайте сотрудников к управлению;
- создавайте условия для доброжелательного соревнования групп и сотрудников (но не допускайте соперничества);
- обеспечивайте подчинённым возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал;
- давайте подчинённым сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;
- поощряйте и развивайте у подчинённых творческие способности.

4. Методы управления

4.1. Классификация и содержание методов управления.

Методы управления – это система способов воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата.

Существуют различные подходы к классификации этих методов. Чаще всего их делят на три группы:

1. *Экономические методы управления (ЭМУ)*, основанные на социально-экономических законах и закономерностях развития объективного мира; использование этих методов основано на системе экономических интересов личности, коллектива, общества;

2. *Организационно-распорядительные методы управления (ОРМУ)*, основанные на правах и ответственности людей на всех уровнях хозяйствования и управления (часто эти методы называют административными, что не совсем верно);

3. *Социально-психологические методы управления (СПМУ)*, основанные на формировании общественного мнения относительно общественно и индивидуально значимых нравственных ценностей.

Некоторые исследователи к методам управления относят и такое явление в управлении, как *делегирование полномочий*, хотя делегирование полномочий шире, чем просто метод управления.

Удельный вес использования тех или других методов находится в постоянной динамике и зависит от конкретных обстоятельств. Руководитель должен в совершенстве владеть всеми методами управления.

Результативность и эффективность использования методов управления во многом определяются комплексностью и системностью их использования. Конечная цель системного и комплексного использования методик управления – создание объективных условий для эффективной

реализации социально-экономических законов общественного развития в интересах личности, коллектива, общества. Но обеспечение единства интересов не означает их наиболее рационального, эффективного и, тем более, оптимального сочетания в производстве, распределении и потреблении производственного общественного продукта.

4.2. Экономические методы управления.

Экономические методы управления (ЭМУ) – это способы воздействия на объекты управления, имеющие в своей основе экономические отношения людей и использование их экономических интересов.

Система ЭМУ включает две большие группы методов:

1. *Прямой экономический расчёт*, основанный на централизованном, плановом, директивном распределении и перераспределении материальных, трудовых и финансовых ресурсов в целях обеспечения макропропорций расширенного воспроизводства. Директивность означает обязательность произведенного расчёта и придаёт ему характер закона (план любой ценой). В чрезвычайных ситуациях применение этого метода оправдано и, очевидно, целесообразно.

2. *Хозяйственный расчёт*, основанный на использовании стоимостных категорий в качестве регулирующих инструментов и рычагов, при этом проводится соотнесение (сравнение) результатов и затрат в производстве и реализации продукции.

Система ЭМУ опирается на все *рычаги хозяйствования*: финансы, кредит, прибыль, фондоотдачу, рентабельность, заработную плату и т.д.

Экономические рычаги можно рассматривать по уровням их преимущественного влияния на результаты. На уровне личности отдельного работника наиболее действенный рычаг – заработной платой; на уровне коллектива – прибыль, рентабельность; на уровне отрасли – фондоотдачи, окупаемость инвестиций, экологичность производства и т.д.

4.3. Организационно-распорядительные методы управления.

Организационно-распорядительные методы управления (ОРМУ) включают в себя приёмы и способы воздействия субъекта на объект на основе силы и авторитета власти. Эти методы устанавливают обязанности, права, ответственность каждого руководителя и подчиненного.

Основа ОРМУ – организационные отношения, объективно существующие в любой социально-экономической системе.

Обычно выделяют три группы ОРМУ:

- распорядительные;
- организационно-стабилизирующие;
- дисциплинирующие.

Все ОРМУ всегда используются комплексно.

Организационно-стабилизирующие методы выполняют функции, которые перечислены в таблице 4.1.

Функции ОРМУ

Таблица 4.1.

Регламентирование	Нормирование	Инструктирование
1. общеорганизационное 2. структурное 3. должностное 4. функциональное	1. времени 2. численности 3. величины 4. выработки 5. относительности	1. предостережения 2. разъяснения 3. ознакомления 4. советы и т.д.

ОРМУ должны учитывать динамику, движение, вероятностный характер причинно-следственных связей, процессов и явлений в природе, обществе, мышлении.

4.4. Социально-психологические методы управления.

Социально-психологические методы управления (СПМУ) основываются на общественно-значимых морально-этических категориях и ценностях и являются методами формирования и использования общественного и индивидуального сознания, социальной активности.

На уровне общества действуют методы управления социально-массовыми процессами. Это методы воздействия средств массовой информации, пропаганды на население страны, регионов и так далее с целью формирования определенных представлений о текущих процессах. Ответственность за это несут не только средства массовой информации, но и органы государственной власти.

На уровне коллективов действуют методы управления, включающие оценку индивидуальных качеств работников, выработку ориентиров, создающих условия для максимального проявления качеств работников. Здесь коллектив рассматривается как единое целое, подчинённое одной цели и синергическому достижению конечных результатов.

Методы управления внутригрупповыми процессами действуют *на уровне взаимоотношений* между членами коллектива или отдельными группами в коллективе.

Чаще всего руководителю приходится решить задачи формирования трудового коллектива, определения путей и направлений его социального развития. При этом выделяются три стадии:

- ориентации и адаптации (работники присматриваются друг к другу и к руководителю),
- самоорганизация, саморегулирование, саморазвитие (притирка),
- интеграция коллектива (формируется действительная общность работников как единого социального организма).

Саморазвитие коллектива возможно лишь, при тщательном выполнении процедур подбора, расстановки и закрепления кадров, удовлетворении потребностей в творческом труде при самоусовершенствовании личности.

Методы управления индивидуально-личностным поведением в настоящее время представляют собой скорее искусство, чем науку.

Выдающаяся личность воспитывается только выдающейся личностью. Очень важно уважение личного достоинства людей, создание благоприятных условий развития.

В решении задач морально-психологического воздействия особая роль принадлежит моральному стимулированию (и коллектива, и личности). При этом целесообразно подкреплять моральное поощрение материальным поощрением (и наоборот).

Понятие «Морально-психологические методы управления» тесно связано с понятием «Социально-психологический климат в коллективе». Роль мудрого использования руководителем социально-психологических методов управления в создании благоприятного морального климата – огромна.

4.5. Социально-психологический климат и конфликты в коллективе.

Социально-психологический климат в коллективе – это комплекс морально-этических связей между членами коллектива, возникающих по поводу производственной деятельности и производственных отношений.

Этот климат появляется и развивается, как следствие действия многообразных социально-экономических факторов и, прежде всего, методов управления: экономических, организационных и социально-психологических.

Социально-психологический климат – явление уникальное, неповторимое. Благоприятный социально-психологический климат очень важен как для самого коллектива, так и для каждого его члена.

Анализ социально-психологического климата в коллективе и выбор наиболее рациональных путей его формирования и стабилизации – сложная проблема даже для опытного руководителя. В целом уровень социально-психологического климата может быть оценен таким показателем, как количество конфликтов или конфликтных ситуаций в единицу времени (месяц, год).

Конфликт – это открытое столкновение сторон. Конфликт рождается из конфликтной ситуации и является выражением назревшего противоречия. Конфликт требует многосторонней оценки, должен быть локализован во времени и в пространстве и использован (если уж он возник) для развития и стабилизации социально-психологического климата. Это возможно только при высокой компетентности руководителя.

Социально-психологический климат в коллективе зависит от многих факторов, в том числе и от численности коллектива, возраста его членов,

квалификации работником и других параметров. Эти зависимости могут быть проиллюстрированы, так называемой, оптимизационной кривой, представленной на рис. 4.1.

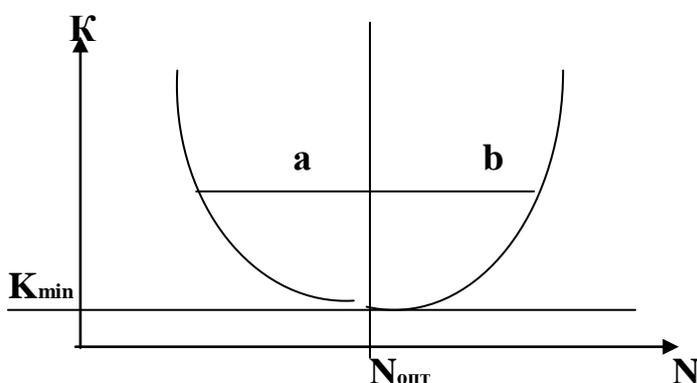


Рис. 4.1 Оптимизационная кривая

На рисунке 4.1:

K – число конфликтов,

N – параметр, от величины которого зависит количество конфликтов.

Минимальное число конфликтов (K_{\min}) обычно бывает при оптимальном значении N ($N_{\text{опт}}$).

Пусть параметр N – *численность коллектива*. В маленьком коллективе (2-3 человека) вероятность большого числа конфликтов очень высока. Например, экипаж космического корабля подбирают, проводя специальные тесты на психологическую совместимость. При увеличении численности коллектива обстановка в нём стабилизируется. Однако, слишком большой коллектив становится неуправляемым.

В коллективах очень *молодых людей* (или людей с низкой квалификацией) поводом для конфликтов служит максимализм молодости (поиски виноватых при низком качестве работы). В коллективах *очень пожилых людей* (или *специалистов высокой квалификации*) поводом для конфликтов зачастую становится высокие амбиции.

Благоприятней всего наличие в коллективе людей разного возраста (ближе к среднему возрасту) и разной квалификации (ближе к средней квалификации).

4.6. Делегирование полномочий.

***Делегирование* означает передачу задач и полномочий сверху вниз лицу или группе (при наличии у них соответствующей квалификации), которые принимают на себя ответственность за выполнения этих задач и реализацию полномочий.**

Делегирование полномочий производится с целью разгрузить вышестоящих руководителей, освободить их от «текучки» и создать им

лучшие условия для решения стратегических и перспективных задач управления, а так же, повысить дееспособность, нижестоящих звеньев, увеличить вовлечённость в управление и заинтересованность работников, т.е. активизировать «человеческий фактор».

Необходим такой объём и масштаб делегируемых полномочий, который позволит хорошо мотивировать сотрудников, будет способствовать их профессиональному росту, обеспечит их удовлетворённость содержанием труда.

Оптимальный объём делегирования зависит от многих факторов, в первую очередь от возможности реализации делегируемых полномочий данным работником и от соответствия передаваемых работнику полномочий характеру принимаемых им задач. Процесс делегирования полномочий включает в себя поручение работникам конкретных дополнительных задач и предоставление им необходимых полномочий и ресурсов, а также формулирование обязательств подчинённых выполнить порученные им задания.

К числу основных принципов рационального делегирования полномочий в управлении относятся:

- единоначалие (сотрудник получает задания и отвечает за их выполнение перед одним начальником);
- соответствие (состав задач должен соответствовать характеру деятельности сотрудника);
- координация (состав полномочий должен динамично корректироваться в соответствии с новыми заданиями);
- достаточность (масштабы ответственности не должны превышать индивидуальные возможности сотрудника);
- мотивированность (расширение ответственности необходимо должным образом мотивировать повышением оплаты, влияния и т.д.).

Делегирование базируется на *полномочиях и ответственности*. *Ответственность* – это обязательство работника выполнить делегируемые ему полномочия и отвечать за качество их решения. Работник, на которого возложена ответственность за решение задачи, не обязан всегда выполнять её лично, полностью отвечает за качество работы. *Полномочия* – это организационно закреплённое ограниченное право использовать ресурсы и направлять усилия работников организации на выполнение делегированных задач. Однако, полномочия – не власть. В отличие от власти (которая определяет, что она действительно может делать), полномочия определяют, что лицо, занимающее определённую должность, имеет право делать. Можно иметь власть и не имея полномочий.

Полномочия бывают *линейные и штабные*. *Линейные полномочия* передаются непосредственно от начальника к подчинённому и т.д. Это создаёт иерархию уровней организации, которую называют цепью команд. *Штабные полномочия* – это право советоваться или помогать руководителям, наделённым линейными полномочиями, и штабному персоналу. Штабные

полномочия бывают рекомендательные, обязательные для согласования, параллельные и функциональные.

Необходимость реализации штабных функций и полномочий обусловила формирование специального *штабного (административного) аппарата* в организации – консультативного, обслуживающего, личного.

Консультативный административный аппарат формируется на постоянной или временной основе из специалистов определённого профиля, которые консультируют линейных руководителей по проблемам, требующим специальной подготовки (например, правовой). *Обслуживающий аппарат*, наряду с консультативными функциями, выполняет и обслуживающие функции, например, маркетинговые исследования, финансирование, планирование и др. *Личный аппарат* – разновидность обслуживающего аппарата, который формируется из секретарей и помощников руководителя. *Сотрудники личного аппарата, не имея формальных полномочий, могут обладать большой властью.*

Основные *причины низкой эффективности* делегирования полномочий:

- нежелание руководителей делегировать полномочия, нежелание подчинённых брать на себя ответственность;

- отсутствие доверия к подчинённым, боязнь риска, боязнь критики за совершённые ошибки, перегруженность работой, отсутствие уверенности в себе;

- отсутствие достаточно развитых связей с подчинёнными (отсутствие стимулов для дополнительной ответственности).

Основными *факторами успешного делегирования* полномочий являются:

- оценка риска (риск должен быть оценён и минимизирован, не следует загружать подчинённых до предела, следует развивать свои навыки передачи полномочий);

- дозирование передачи полномочий (необходимо выбирать подходящий темп и момент увеличения ответственности подчинённого, использовать индивидуальный подход);

- общее ясное понимание цели (успешная передача полномочий не возможна без чёткой структуризации целей и общего согласия с ними);

- регулярное консультирование (процесс консультирования помогает как подчинённым, так и руководителям развитию навыков управления).

5. Руководство и лидерство

5.1. Стили руководства.

Стиль руководства – устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности руководителя, а также комплекс его индивидуальных черт, проявляющихся в его отношениях с подчинёнными.

Стиль руководства и используемые при этом методы управления тесно связаны и взаимообусловлены. Стиль работы руководителя – понятие системное и динамическое.

Согласно концепции немецкого психолога К. Левина, различают **три классических стиля руководства:**

- авторитарный;
- демократический;
- либеральный (разрешительный, попустительский, нейтральный).

Авторитарный (от лат. auctoritas – власть, влияние) руководитель является сторонником централизации управления, обладает достаточной властью, жестко диктует свою волю исполнителям и чаще всего обращается к потребностям низших уровней исходя из концепции, что люди по своей природе ленивы, избегают работы и ответственности и, чтобы заставить их трудиться, нужно использовать принуждение, контроль и угрозу (вспомним теорию Х). Он принимает решения единолично, основываясь на личном опыте и интуиции, директивно определяет функции подчиненных, не давая им возможности проявлять инициативу, строго контролирует их действия, пресекает всякую критику в свой адрес и наделяет исполнителей минимумом информации: только он знает фактическое состояние дел в коллективе и перспективы дальнейшего развития. Формально такой руководитель опирается на установленную иерархию управления, действующую структуру управления и на систему прав и обязанностей работников. Манерами поведения и часто даже внешне авторитарные руководители похожи друг на друга; угрюмый, неприветливый, всегда озабоченный, «сам не шучу и другим не позволю».

При *демократическом* стиле управления задействованы каналы коммуникаций, инициатива всячески стимулируется, что способствует двустороннему обмену мнениями для достижения взаимопонимания, основная функция руководителя – координация и ненавязчивый контроль, дисциплина базируется на сознательности работников, а не на страхе перед начальником. В таких коллективах редко возникают конфликты, общность взглядов, позиций, и высокий престиж руководителя создают благоприятные условия для принятия решения на основе плюрализма мнений. Однако коллегиальный тип руководства требует много времени на разработку и согласование управленческого решения, таит в себе опасность ослабления контроля, иногда даже приводит к безответственности.

Либеральный (разрешительный) стиль управления характеризуется минимальным участием руководителя в управлении, коллектив имеет полную свободу принимать самостоятельные решения по основным направлениям производственной деятельности предприятия (согласовав их, естественно, с руководителем). Такой стиль управления оправдан в том случае, если коллектив выполняет творческую или индивидуальную работу и укомплектован специалистами самой высокой квалификации с оправданно высокими амбициями. Сторонники либерального стиля управления с долей сарказма заявляют: если люди думают, что это они управляют, то ими

можно будет управлять. Этот стиль руководства опирается на высокую сознательность, преданность общему делу и творческую инициативу всех членов коллектива, хотя управлять таким коллективом – задача не из легких. Тактика минимального вмешательства (интервенции) в дела коллектива требует от руководителя такта, высокой эрудиции и управленческого мастерства, нужно уметь ничего якобы не делать самому, но знать обо всем и ничего не упускать из своего поля зрения. Руководитель – либерал должен мастерски владеть принципом делегирования полномочий, поддерживать добрые отношения с неформальными лидерами, уметь корректно ставить задачи и определять основные направления работы, координировать взаимодействие сотрудников для достижения общих целей. Самое опасное испытание для либерального стиля управления – возникновение конфликтных ситуаций, своеобразная битва амбиций, вероятность которой весьма велика в коллективе, состоящем из одаренных, неординарных личностей.

При трактовке либерального стиля, как попустительского (или нейтрального), отмечается стремление руководителя уклониться от принятия решений или переложить эту задачу на других, а также его абсолютно безучастное отношение к делам коллектива. В крайнем выражении попустительский стиль означает отсутствие руководства.

Популярна графическая интерпретация стилей руководства (рис.7.1.), которая получила название «решетка менеджмента» и наглядно раскрывает суть этих стилей.



Рис.5.1. Стили управления на решетке менеджмента. (Р. Блейк и Д. Моутон)

Ни один стиль управления не является универсальным. На практике чаще встречаются смешанные, гибридные стили.

В современной литературе получило более широкое (по сравнению с либеральным) развитие представлений о демократическом стиле и

авторитарном стиле управления, которые многие считают основными.

Авторитарный стиль руководства, в зависимости от взаимоотношений руководителя и подчинённых, делят на следующие виды:

- *патриархальный* стиль (организация – одна большая семья, руководитель – строгий, но справедливый отец);
- *харизматический* стиль (основывается на вере в особые, уникальные качества руководителя);
- *автократический* стиль (проявляется чаще в крупных организациях, его основа – выполнение решений высшего руководителя, слабые личные контакты между руководителем и подчинёнными, был широко распространён в условиях командно-административной системы в СССР и других странах);
- *бюрократический* стиль (характеризуется максимальной анонимностью и формализованностью отношений «начальник-подчинённый», минимизацией личной власти руководителя, усиливает власть аппарата, а также составителей и контролёров нормативных актов).

Термин **«кооперативный»** точнее отражает суть стиля руководства, который, пока, чаще называют словом **«демократический»**, так как большинство современных деловых организаций не допускают выборности руководителей и коллективного принципа принятия решений.

Отличительные черты кооперативного стиля руководства:

- взаимовлияние руководителя и сотрудников;
- функциональная дифференциация ролей с учётом компетенции работников;
- многосторонние информационные и коммуникационные отношения;
- урегулирование конфликтов с помощью переговоров и компромиссов;
- ориентация на группу; доверие, как основа сотрудничества;
- удовлетворение потребностей и сотрудников, и руководителей;
- ориентация на цели и результаты;
- ориентация на развитие персонала и всей организации.

Кооперативный стиль имеет большие преимущества по сравнению с авторитарным стилем, но и у него есть недостатки.

Некоторые исследователи выделяют и другие стили руководства.

Патернализм, как стиль управления характеризуется высоким уровнем заботы, как о производстве, так и о людях.

Признаки патерналистского повеления:

- великодушный, снисходительный диктатор, постоянно даёт советы;
- выполняет обязательства, ожидает слепой лояльности, моралист;
- высокомерен с подчинёнными, ревностно отстаивает прерогативы;
- руководит, проявляя вдохновенный энтузиазм, руководит толпой;
- заставляет испытывать чувство вины тех, кто с ним не согласен;
- покровитель, сторонник предписаний, любит поучать;
- терпим к конфиденциальному высказыванию, но не терпит публичных возражений.

Оппортунизм предусматривает, что каждое действие руководителя

осуществляется по тактическим причинам и является средством для достижения личного успеха.

Признаки оппортунистического поведения:

- стремление угодить всем и каждому и привлечь внимание;
- надменность по отношению к тем, кто стоит ниже по рангу;
- создаёт репутацию посредством хвастовства, уклончив в ответах;
- заискивает перед другими, оказывает внимание, ставя условия;
- льстит, знает слабости людей и использует их в своих целях;
- ловкий делец, заранее обдумывает каждое действие;
- предпринимает те действия, которые показывают его с хорошей стороны;
- считает, что очень важно быть первым номером.

Фасадизм имеет место, когда хотят показать внешнюю сторону явления и процессов (фасад).

Признаки поведения фасадиста:

- неясные амбиции, расчёт, хитрость, двурушничество, лицемерие;
- предпочитает окольные пути, злоупотребляет доверием людей;
- постоянно играет роль, производя эффект; тайно упивается властью;
- фальшивый фасад, скрывает истинные намерения, склонен к обману;
- практичный, уклончивый, дорожит своей положительной репутацией;
- охотно слушает похвалу, но не выносит критики; обладает чрезмерно развитым чувством личной власти; нарушает закон, боится разоблачения;

5.2. Лидер и менеджер. Организационное лидерство

*Люди помнят нас не за то, что мы делаем для себя...
Только лидеры, преданные служению другим, сами
заслуживают преданности.*

Лидерство, как социальное явление, возникло одновременно с появлением на земле человека и сопровождает человечества на протяжении всего его существования. В группе, состоящей более чем из двух человек, почти неизбежно возникает ситуация лидирования одного и следование за ним остальных. Лидер оказывает влияние на процесс самоорганизации группы, на поведение последователей и формирование групповых ценностей и норм. Именно поэтому, феномен лидерства и особенности личности лидера всё более привлекают внимание исследователей

***Лидерство* – способность влиять на других людей так, чтобы люди действовали в заданном направлении.**

***Лидер* – человек, имеющий высокий авторитет среди коллег, друзей, товарищей и других в силу своих личностных качеств, выделяющих его среди остальных людей.**

Основными лидерскими качествами являются компетентность (знание дела), ответственность и сильно развитое чувство долга, активность и инициативность, общительность и открытость, сообразительность и умение определять главное; настойчивость; самообладание и способность управлять собой, работоспособность и выносливость, творческий подход к

деятельности и наблюдательность, самостоятельность и организованность, воспитанность, наличие актёрских данных и пр.

Лидер может быть:

- *формальным или неформальным*, в зависимости от наличия или отсутствия официальных полномочий;
- *созидателем или разрушителем*, в зависимости от того, работает ли он в интересах дела или в силу своих эгоистических устремлений;
- *социальным или асоциальным*, в зависимости от его отношения к нормам морали и права;
- *деловым*, решающим конкретные задачи, или *эмоциональным*, действующим в сфере межличностных отношений;
- *универсальным или ситуативным*;
- *вдохновителем, организатором, эрудитом, умельцем, генератором идей и т.д.*

Только в начале XX века, с появлением таких наук, как психология, социология, с развитием психодиагностических средств, возникла возможность научного исследования лидерства. К сожалению, до настоящего времени нет между исследователями согласия в определении природы и сущности лидерства, найти его однозначного определения.

Эффективный менеджер необязательно является эффективным лидером, и наоборот. Их основные характеристики находятся, как бы, в «разных измерениях». В таблице 5.1. приведены различия между лидером и руководителем.

Различия между лидером и руководителем

Таблица 5.1.

№	Менеджер	Лидер
1	Администратор	Инноватор
2	Поручает	Вдохновляет
3	Работает по целям других	Работает по своим целям
4	План – основа действий	Видение – основа действий
5	Опирается на систему	Полагается на людей
6	Использует доводы	Использует эмоции
7	Контролирует	Доверяет
8	Поддерживает движение	Даёт импульс движению
9	Профессионал	Энтузиаст
10	Принимает решения	Превращает решения в
11	Делает дело правильно	реальность
12	Вызывает у подчинённых уважение	Делает правильное дело
		Вызывает любовь и желание
		Подражать

Конечно, на практике не наблюдается абсолютного соблюдения этих двух типов отношений управления. Жизнь всегда сложнее теории.

В отечественной социальной психологии основой для изучения проблем лидерства преимущественно является *деятельностный подход* А. Н.

Леонтьева, при котором главными детерминантами лидерства названы цели и задачи группы, определяющие, наиболее эффективный стиль лидерства и приводятся формы проявления лидерства, зависящие от ведущей деятельности: организационное лидерство, профессионально-деловое лидерство, интеллектуальное лидерство, эмоциональное лидерство, волевое лидерство.

Под *организационным лидером* понимают лидера-организатора, способствующего согласованности и активному взаимодействию членов группы, создающему самоуправляемость группы.

Каждый из перечисленных выше видов лидерства может быть связан или не связан с легитимной (формальной) властью, приписываемой той или иной должности. Часто называют лидерство, связанное с должностной властью, *должностным*. Рассмотрение лидерства с точки зрения должностной власти подразумевает отделение личности от роли, и это вызывает у психологов затруднения.

Лидерство, в отличие от менеджмента, имеет социально-психологическую природу и занимает особое место в структуре неформальных внутригрупповых отношений. Менеджмент (руководство) сохраняется системой директив и предполагает наличие формального должностного авторитета. Лидерство опирается на мнение группы и зависит от признания лидера членами группы. При любом управленческом взаимодействии могут использоваться различные источники власти. Но, опыт показывает, что любой эффективный руководитель является лидером и, соответственно, наоборот.

Организационное лидерство проявляется и развивается только в сфере взаимодействия и является продуктом отношений между лидером и последователями. Основу этих отношений составляет *лидерское поведение*. Важным условием становления руководителя в роли лидера является построение между ним и его последователями-подчинёнными эффективных организационно-управленческих отношений. Важным элементом развития лидерских качеств является формирование позитивного опыта лидерского поведения руководителя.

5.3. Лидерские качества организационного лидера.

*Нельзя создать лидеров,
они создают себя сами.
П. Сенге*

Под *лидерскими качествами* организационного лидера чаще всего понимают совокупность его психологических качеств, способностей, особенностей взаимодействия с группой, обеспечивающих успешность выполнения им лидерских функций. Изучению лидерских качеств организационного лидера посвящено много исследований. Можно долго

перечислять качества, которые трактуются разными исследователями, как лидерские. Однозначно – лидер должен обладать определёнными качествами, отличающими его от других членов группы.

В своей монографии «Тренинг лидерства» (СП, 2007) О. В. Евтихов выделяет четыре основных группы качеств организационного лидера:

1. Индивидуально-личностные качества (комплекс личностных и профессиональных качеств).
2. Социально-психологические качества (проявляющиеся в отношениях с другими людьми).
3. Организационно управленческие качества (востребованные в контексте организационных взаимоотношений).
4. Перцептивно-лидерские качества (которые приписывает лидеру группа).

Для наглядности, лучшего восприятия и понимания эти качества условно размещены в трёхуровневой таблице лидерских качеств (табл. 5.2.)

Первый (нижний) уровень – индивидуальный. Он представлен индивидуально-личностными характеристиками человека, определяющими его лидерскую Я-концепцию.

Второй уровень – лидерского внутригруппового взаимодействия. Он включает социально-психологические и организационно-управленческие качества, реализующиеся в процессе взаимодействия с другими членами группы.

Третий (верхний) уровень – актуально-лидерский. Он объединяет в себе качества и свойства, которыми наделяет лидера группа.

Блок качеств индивидуального уровня является фундаментом для успешности становления индивида в качестве лидера, в том числе и организационного.

Качества организационно-управленческого компонента являются основой для становления организационного лидерства, а качества социально-психологического компонента обеспечивают успешное лидерство и способствуют формированию организационно-управленческих способностей. Для того, чтобы индивид мог подняться в группе с индивидуального на актуально-лидерский уровень, ему необходимо реализоваться на уровне внутригруппового взаимодействия. Только те, кто в процессе внутригруппового взаимодействия успешно проявил лидерские качества первого и второго уровней, признаются группой лидером и наделяются перцептивно-лидерскими качествами.

На первый взгляд, перцептивно-лидерские качества не «принадлежность» лидера, а характеристика его последователей. Однако, они являются результатом восприятия последователями деятельности лидера. Их отсутствие свидетельствует о том, что человек не является лидером, даже если его профессиональная успешность неоспорима.

Трёхуровневая модель лидерских качеств.

Таблица 5.2.

		<i>Перцептивно-лидерский компонент</i>	
3-й уро- вень	Актуально лидерский уровень	Личностный авторитет в группе	
		Восприятие группой индивида, как лидера	
		Наличие последователей, готовых следовать за лидером	
		Наличие личных ожиданий членов группы от деятельности лидера	
		Перенос части личной активности членов группы на лидера	
2-й уро- вень	Уровень внутригруппового взаимодействия	<i>Профессионально- управленческий компонент</i>	<i>Социально- психологический компонент</i>
		Обращенность в будущее, видение перспективы	Межличностная чувствительность, способность понимать потребности других
		Чувствительность к ситуации и гибкость поведения	Умение создавать условия для самореализации последователей
		Умение создавать команду и управлять ею	Коммуникативная компетентность
		Способность организовать группу на решение поставленной задачи	Справедливость по отношению к другим людям
		Способность контролировать результаты общей деятельности	Способность представлять интересы группы во внешних инстанциях
		<i>Индивидуально-личностный компонент</i>	
1-й уро- вень	Индивидуальный Уровень	Жизненная активность и стремление к лидерству	
		Моральная нормативность. Надёжность, последовательность в поступках	
		Развитая лидерская Я-концепция	
		Знание и чувствование себя	
		Высокая самооценка и уверенность в себе	

5.4. Лидерское поведение

*Когда на смену диктату власти придёт
культура лидерства, люди полюбят
свою работу и, благодаря такому
отношению, их эффективность
поднимется на принципиально новый
уровень.
Марвин Бауэр.*

Изучение образцов поведения, присущих лидерам, привело к разработке в науке управления нового направления – *лидерского поведения*. Основная цель этого направления – разработка концепции возможности подготовки лидеров по специально разработанным программам.

В основе концепции лидерского поведения лежат две переменные: ориентация на задачи, стоящие перед организацией; ориентация на последователей (дружба, взаимное уважение, доверие, симпатия и т. д.)

Высокая ориентация лидера и на последователей, и на выполнение производственных задач характеризует идеальный тип лидерского поведения. Низкая ориентация лидера и на то, и на другое – абсолютно неприемлемый тип лидерского, а, фактически, уже не лидерского поведения.

Наиболее известными концепциями лидерского поведения (стиля лидерского руководства) являются:

1. Три стиля руководства;
2. Исследования Мичиганского университета;
3. Системы управления Л. Ликерта;
4. Управленческая сетка Р. Блейка и Д. Моутон;
5. Концепция «вознаграждения и наказания» и др.

О концепции «три стиля руководства» достаточно подробно сказано выше (в разделе 5.1.)

В концепции исследования Мичиганского университета выявлены три особенности поведения эффективного лидера:

- эффективный лидер имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними;
- эффективный лидер использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками;
- эффективный лидер устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряжённые задания.

Системы управления Р. Ликерта созданы на основе концепции Мичиганского университета. Они представлены в таблице 5.3.

Системы 2 и 3 являются промежуточными стадиями между крайностями.

Согласно исследованиям реальных стилей руководства и управленческой культуры, эффективное лидерство располагается чаще ближе к системе 4 и реже – к системе 1. На практике следование стилю, соответствующему

системе 4, оказалось сложным. Переход к нему связан с радикальными изменениями в поведении и лидера и его последователей на всех уровнях.

Системы управления Р. Ликерта

Таблица 5.3.

Сис-те-ма №	Организационные переменные		
	Уровень доверия лидера к своим подчиненным и уверенности в них	Характер используемой мотивации	Характер влияния на подчинённых и взаимодействие между ними
1	Не уверен в подчинённых и не доверяет им	Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения	Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии
2	Снисходительное доверие типа «мастер – раб»	Вознаграждение и в определённой мере наказание	Слабое взаимодействие с некоторым учетом мнений подчинённых, страх и осторожность у подчинённых
3	Значительная уверенность и доверие типа «начальник – подчинённый» с желанием контролировать выполнение решений	Вознаграждение, отдельные наказания и слабое привлечение к участию в управлении	Умеренное взаимодействие с достаточно частым проявлением уверенности в работниках и доверия к ним
4	Полная уверенность во всём и доверие к работникам	Материальное вознаграждение на основе разработанной системы стимулирования	Дружественное взаимодействие с работниками, уверенность в них и полное доверие

Управленческая сетка Блейка и Моутон представляет собой матрицу, образованную пересечением двух измерений лидерского поведения (переменных): по горизонтали – интерес к производству, по вертикали – интерес к людям. Разметка каждой оси матрицы от 1 до 9 позволяет выделить зоны пяти основных лидерских стилей (рис. 5.2.).

Результаты практических исследований показали, что стиль 9.9 является лучшим, независимо от ситуации.

Стиль 9.9 популярен у менеджеров, используется для выработки лучшего поведения в специальных программах обучения и подготовки.

Интерес к людям.

Высокий

Высокий

1.9								9.9
1.8								
1.7								
1.6								
1.5				5.5				
1.4								
1.3								
1.2								
1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	9.1

Низкий

Высокий

Интерес к производству

Рис. 5.2. Управленческая сетка Блейка и Моутон.

1.1 – «мало управления»; 9.1 – «управление работой»; 1.9 – «управление людьми»; 9.9 – «управление участием»; 5.5 – «управление посередине».

Концепция «вознаграждения и наказания» рассматривает лидера в качестве управляющего процессом изменения поведения подчинённых в желаемом направлении.

Рассмотренные концепции лидерского поведения, по существу, не отражают влияния на ситуацию и не позволяют судить о поведении лидера в этом случае. Этот пробел заполняет *ситуационный подход к лидерству*. Наиболее известны следующие концепции ситуационного лидерства:

- модель ситуационного лидерства Херсея и Бландшарда;
- континуум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта ;
- ситуационная модель принятия решения Врума – Яго.

В основе **модели ситуационного лидерства Херсея и Бландшарда** лежит понятие «зрелость последователей», т.е. степень наличия у людей способности и желания выполнять поставленные задачи. Зрелость включает в себя две составляющие: профессиональную (знания, умения, навыки, опыт, и пр.) и психологическую (желание и мотивированность выполнять работу). В соответствии со степенью зрелости последователей, лидер должен корректировать свои действия по структурированию работы, причём, в

соответствии со сложившейся ситуацией и выбранным им стилем поведения в области отношений с последователями.

Континуум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта представляет собой модель возможных (семи) образов поведения лидера (лидерства) как функцию трёх переменных (факторов): самого лидера, последователей, сложившейся ситуации (Рис. 5.3).

Демократический стиль ←-----→ Авторитарный стиль
 Ориентация на отношения ←-----→ Ориентация на работу



Рис. 5.3. Континуум лидерского поведения

(1) – лидер даёт возможность последователям действовать в пределах зоны свободы; (4) – лидер предлагает решения и считает возможным их изменить; (7) – лидер принимает решения и доводит их до подчинённых; (2), (3), (5), (6) – промежуточные типы лидерского поведения.

Ситуационная модель принятия решения Врума – Яго предлагает использование дерева решений для определения лидерского стиля наиболее соответствующего сложившейся ситуации. Руководитель (лидер), как бы, следует по ветвям этого дерева слева на право, делая каждый раз выбор из двух возможных вариантов. Модель делает больший упор на изучение ситуации, чем на изучение личности лидера.

Представляется полезным привести, также, концепцию лидерского поведения, сформулированную в 70-е годы прошлого века Российским учёным и педагогом А. Н. Лугошкиным, который заложил основы костромской школы социальной психологии. Он выделил четыре основных стиля лидерства, дав каждому из них яркое, красноречивое название:

«Разящие стрелы». Лидер единолично принимает решение, настойчиво добивается его выполнения. И летят его приказы, указания, требования к участникам дела. Он торопится, так как задач много и их все надо выполнить. Рядом другие люди, можно делегировать им часть полномочий. Но лидер то ли не доверяет им, то ли считает, что самому действовать

надёжней – если промахнёшься, то и отвечать только за себя.

«Плывущий плот». Лидер плывёт по течению. Его то выносит на середину, и он горделиво покачивается у всех на виду, то занесёт в тихую заводь, и он стоит спокойно и ждёт порыва ветра, чтобы плыть дальше.

«Снующий челнок». Бывает, порой, трудно действовать там, где люди не могут договориться между собой, отказываются дружно работать вместе. Вот и мечется лидер от одного к другому, пытаюсь примирить, сплотить их, сам не вступая в конфликт. Это бывает не легко. Приходится выкручиваться, уговаривать, приспособливаться. Лидер стремится к компромиссу на любой основе, лишь бы, приглушить конфликт и остаться удобным для всех.

«Возвращающийся бумеранг». Лидер, прежде, чем принять решение, пускает своё предложение, свой вариант плана дела по кругу. Не секрет, что один человек имеет меньше шансов найти правильное решение и больше шансов сделать ошибку, чем целый коллектив. Выслушав мнения участников, лидер принимает решение и начинает действовать, при этом, не забывая советоваться с последователями в процессе работы, обсуждая итоги, оценивая вклад каждого в общее дело.

5.5. Наследие лидера, служение и мужество

Зачем вы живёте на этой планета: чтобы что-то совершить, или просто для того, чтобы нечто совершалось само собой?

Люди помнят о нас не за то, что мы делаем для себя. Они помнят нас за то, что мы делаем для них – ведь люди наследуют плоды нашего труда. Одна из величайших радостей и тяжких обязанностей лидера – убедиться в том, что те, за кого он отвечает, ведут жизнь не только успешную, но и значимую. Выдающиеся лидеры заинтересованы в успехе других больше, чем в своём собственном.

«Для каких свершений вы пришли в этот мир? Какой вклад вы можете внести? Каково будет ваше наследие?» – на эти вопросы не существует единственно правильного ответа. Это не решение математической задачи по известной формуле. Придётся всегда делать выбор (осознанный или нет), и каждый выбор станет частью наследия.

Успех в лидерстве определяется не только количественными мерками. *Быть лидером – значит принять на себя ответственность совершить что-то значимое, что сделает жизнь определённого сообщества, окружающую среду или, даже, весь мир лучше, чем они есть сейчас. Единственное занятие лидера – служение.* Можно рассчитывать на преданность последователей только тогда, когда они, сознательно или нет, уверены, что лидер способен решить их проблемы и удовлетворить их нужды.

Лидерство требует доверия к последователям – это первое условие для достижения цели. Самый высокий уровень доверия – оставить ваше наследие в руках тех, кто придёт после вас. Лидеру следует постоянно трудиться, выстраивая взаимное доверие, заботясь о нем, поддерживая его. Лидерство –

это взаимосвязь между теми, кто готов претендовать на роль лидера, и теми, кто предпочитает следовать за ним.

Продолжительный успех лидера зависит от того, любят ли его последователи. Необходимо поработать, чтобы заслужить любовь. И дело не в обаянии, а в том, как лидер ведёт себя в окружении других людей. Задача в том, чтобы собрать команду индивидуальностей, в которой каждый проявляет свои личные способности для энергичного движения по единому пути в достойное будущее.

История человечества говорит нам о существовании очень важного обстоятельства, касающегося отношений между людьми: люди хотят быть свободными и решать сами за себя, они хотят иметь свою судьбу и нести ответственность за собственную жизнь. Поэтому, *самые долговечные наследия оставляют лидеры, которые позволяют своим последователям быть свободными.*

Оставить наследие – значит, изменить мир в лучшую сторону, а сделать это может лишь тот, кто мужественно отстаивает свою позицию. Чтобы реализовать мечту и придать смысл своим ценностям, необходимо *мужество*. Личное мужество обычно означает умение взять на себя инициативу в важный момент – в момент, когда проходят проверку глубинные ценности личности.

Моменты мужества – это поворотные пункты в судьбе, при этом приходится платить за всё, что даёт нам жизнь, и к этому следует быть готовым. Того, кто стремится изменить привычный порядок вещей, на пути часто подстерегает неудача. *Не бывает успеха без неудач и ошибок.*

Мужество – могущественное слово, которое открывает умственному взору путь, уводящий куда-то за грань доступного. Часто оно ассоциируется с сверхчеловеческим подвигом. Но жизнь показывает, что мужество встречается чаще, чем нам кажется, и каждый день несёт в себе его проявление. Мужество драгоценное и не редкое явление, оно живёт в каждом человеке, но мы нечасто к нему обращаемся.

Древние греки, которые много знали о мужестве (Сократ, Аристотель и др.), считали его главной из четырёх основных добродетелей, которыми следует обладать, чтобы вести достойную жизнь. ***Без мужества невозможны три остальные добродетели: благоразумие, умеренность, справедливость.***

Философы говорили, что *мужество* – это состояние духа, которое даёт человеку силы встретить опасность, не позволяя страху овладеть собой, способность достойно противостоять неблагоприятным обстоятельствам. *Мужество – баланс между безрассудной храбростью и трусостью.*

Мужество – это состояние ума. Это то, что позволяет людям переживать определённые ситуации и справляться со своими страхами. Мужество имеет в себе рациональную компоненту, его невозможно проявить необдуманно. Мужество требует свершения выбора перед лицом опасности. *Мужество – не только для героев.* Мужество – это необходимость делать трудный выбор, касающийся чаще всего малых деяний, которые человек

совершает каждый день. Сказать «да» или «нет»? Остаться или уйти? Говорить или хранить молчание? Никто не в праве решать за другого человека, мужественно он поступил или нет. Что требует мужества, а что нет – очень личное решение.

Лидерство ведёт людей в края, где они никогда не были прежде, нельзя в этот путь пускаться, не имея мужества. *Лидерства – это мужество в действии.* Мужество даёт лидеру уверенность, силы, чтобы устоять в трудные времена. Мужество – залог долговечного наследия.

Моменты мужества – это моменты истины, критические моменты жизни, когда она проверяет – кто вы. Это моменты проявления себя. Мужество заключено, прежде всего, в умении повернуться лицом к себе самому, к внутренним преградам, барьерам, страхам. Невозможно действовать мужественно и не испытывать страха, сомнений, чувства потенциальной утраты. Несмотря на страхи, необходимо действовать, но как? Единственная причина, которая мешает человеку действовать мужественно, это его нелюбовь к страданиям. Тем не менее, мужество нельзя обрести без страданий и потерь. Лидеру следует это понять и принять. Хотим мы того, или нет, но, чтобы жить, нужно мужество. При этом следует помнить: малые деяния имеют громадное значение, один человек может изменить мир, акты мужества – результат убеждений.

Лидерство – это тяжкий труд, гораздо проще говорить о нём, чем быть лидером. Лидер зажат между возвышенными надеждами других и собственными личными ограничениями. Лидер обнаруживает, что, несмотря на все возможные усилия по реализации гениальных новшеств, большая часть из них заканчивается провалом; лидеру напоминают, что он не всегда относится к другим с должным уважением и т.д. Лидер – человек, ничто человеческое ему не чуждо, и надо иметь мужество это признать, с миром в душе принять (смирение), оставаться человеком, быть человеческим и не отрываться от земли. Чем выше человек поднимается по должностным ступеням, «отрываясь от земли», тем трудней и трудней становится сохранять человечность. *Человечность – это мужество смирения.*

Когда человек выбирает лидерство в качестве каждодневной задачи, он делает выбор служения. И это требует великого мужества. Мужества, чтобы лидировать. Мужества, чтобы жить. *Мужество, как и лидерство, – это выбор.*

Наследие не является результатом принятия желаемого за действительность. Наследие – результат намеренных действий. Наследие, которое лидер оставляет после себя – это жизнь, которую он ведёт. Человек каждый день творит свою жизнь, каждый день оставляет наследие. Вы никогда не будете знать точно, *когда настанет тот самый момент мужества.* Но вы должны быть уверены в том, что можете изменить мир. *Вы можете оставить этот мир в лучшем состоянии, чем нашли его. Но, для этого вам необходимо: обладать мужеством, быть человеком, быть смиренным и человеческим, быть приветливым и доброжелательным, быть счастливым и нравственным.*

6. Функции управления

6.1. Основные функции управления.

Под *функциями управления* понимаются особые виды управленческой деятельности, выделившиеся в процессе разделения управленческого труда. Функции управления характеризуют ту или иную активность взаимодействия объекта и субъекты управления. Изучение процесса, управления с точки зрения его функций позволяет установить объемы работ по каждой из функций, определить потребность в трудовых ресурсах и в итоге сформировать структуру и организацию системы управления. Каждая управленческая функция наполнена характерным для нее объемом и содержанием работ и имеет специфическую структуру, в рамках которой она реализуется. Функция управления подчиняется логическому алгоритму, четкой последовательности регламентированных действий. Функции управления весьма многогранны.

По объективному содержанию, выделяют функции планирования, прогнозирования, организации, регулирования, контроля, учета, анализа.

Кроме того, нередко выделяют такие функции, как *координация* и *мотивация* (стимулирование). В связи с особым значением функции мотивации в управлении, эта тема выделена в отдельный раздел (глава 3). В значительной степени функцией управления является и *маркетинг*. В рамках этой функции осуществляется планирование, организация, контроль, стимулирование и руководство рыночной деятельностью предприятия. В то же время, понятие «маркетинг» значительно шире понятия просто функции управления. Это и особая философия бизнеса и комплекс инструментов, с помощью которых фирма изучает рынок и воздействует на него. Функции управления имеют универсальный и характер, т.к. применимы к любому объекту управления, к любым социально-экономическим системам и процессам, а также и к самому процессу управления, как к системе.

6.2. Планирование и прогнозирование.

Планирование – это обоснование и выбор целей функционирования и развития системы (организации, фирмы, предприятия) и средств их достижения.

Периоды планирования измеряются отрезками времени:

- до года включительно – *краткосрочное*, жёсткое планирование, т.к. включает обязательства по поставкам или покупке продукции;
- на срок от года до 15 лет разрабатывают программы с обязательным включением финансовой подпрограммы.

План, как итог планирования, для исполнителя является директивным документом и включает и директивные и индективные (рекомендательные)

показатели (с увеличением срока планирования, число директивных показателей сокращается).

В планировании очень важен системный характер, который образуется взаимодействием:

- методологий планирования;
- системы органов планирования;
- системы показателей планирования;
- методики планирования.

Планирование должно быть *комплексным*. Необходим учёт всех объективных связей по вертикали (от международного уровня до уровня отдельного предприятия и далее – отдельного рабочего места) и горизонтали.

Прогнозирование – это определение вероятностных целей функционирования и развитие систем и вероятностных путей их достижения. Проиллюстрируем это с помощью рис. 6.1.

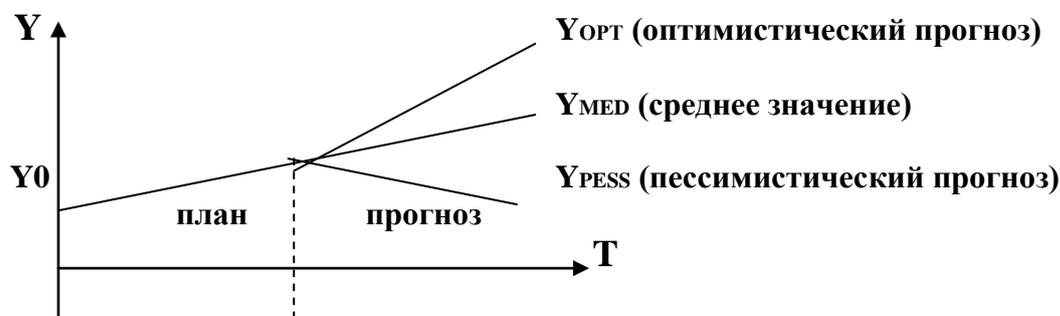


Рис. 6.1. Прогнозирование.

На рисунке 8.1.: T – время, Y – значение прогнозируемого показателя.

Обычно, для исключения неоправданного риска используется формула:

$$Y_{MED} = (3 Y_{PESS} + 2 Y_{ORT}) / 5$$

Область между Y_{PESS} и Y_{ORT} называется *коридором прогнозирования*.

Методы прогнозирования основаны на экспертных оценках, экстраполяции тенденций, «мозговом штурме», сценариях и т.д. Они, используются для повышения безопасности деятельности социально – экономических систем.

О будущем мы знаем только то, что оно неизвестно и может отличаться от настоящего и от наших сегодняшних ожиданий. Будущее нельзя предсказать, но можно пытаться его создать. Пытаться создать будущее – рискованное, но рациональное действие. Целью работы по созданию будущего является решение не о том, что нужно будет делать завтра, а о том, что следует сделать сегодня, для того чтобы иметь это завтра.

6.3. Регулирование и организация.

Регулирование - процесс устранения отклонений текущих показателей от плановых заданий. Если отклонение в пределах допуска ($\pm\Delta Y$) – все нормально. Выход за рамки допуска – основание для включения

регулирующих рычагов. Обычно, невыполнение плана беспокоит больше, чем перевыполнение. Однако, следует иметь ввиду, что перевыполнение плана выпуска продукции может свидетельствовать о нарушении технологии и (или) снижения качества продукта.

Регулирование направлено на устранение не только возникающих, но и потенциальных отклонений, поэтому оно имеет прогностический характер. В основе реализации функции регулирования лежит использование рычагов мотиваций (стимулирования) и санкций.

Организация – это обоснование и выбор элементов управляемой и управляющей подсистем, и установление пространственно-временных и причинно-следственных связей между ними. Например, в сфере производства это обоснование и выбор оборудования, организация рабочих мест, выбор технологии.

Организационные отношения между работниками – это всегда многообразные отношения между людьми со всеми их личностными качествами, представлениями о профессионализме, нормах морали, этики, культуры.

Организаторская деятельность наиболее трудоёмка и занимает у руководителя 60-80% его рабочего времени. Организационная деятельность включает в себя:

- совершенствование организационных связей, образований и отношений;
- формирование системы духовных ценностей;
- поиск решений и компромиссов.

Личность современного руководителя, менеджера-организатора должна постоянно обогащаться знаниями о природе человека, о социальных процессах и окружающем мире в целом.

6.4. Контроль, учет, анализ.

Контроль, как функция управления, включает в себя выявление степени соответствия процесса плановым показателям или естественному ходу процессов. Контроль способствует повышению устойчивости и эффективности самого управления, стабилизации общественной ситуации. Эффективность контроля зависит от:

- принятых теоретических подходов к контролю как к функции управления;
- принятых методик организации контроля;
- системности, и комплексности осуществления контроля;
- инструментальной основы исполнения контроля, её точности;
- полноты анализа выявленных причин отклонений.

Одновременно с контролем осуществляется *учёт* – подведение итогов за период деятельности (срез процессов и результатов на данный момент), что делается обычно в форме составления отчётов (годовых, квартальных и пр.).

Анализ – это сбор, обработка, классификации, систематизация, хранение и использование информации в целях управления. Анализ обслуживает все функции управления. Анализ должен быть соединён с синтезом, с подготовкой материалов для обоснования и выработки новых управленческих решений. Аналитик должен быть хорошо информирован, психологически устойчив, знать особенности человеческой психики. Для проведения анализа в крупных фирмах создаются специальные подразделения.

7. Организация, как объект управления

7.1. Виды организаций

Организация является одновременно и причиной существования хозяйственного управления (менеджмента), объектом менеджмента, и основой мира менеджеров.

Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Организации бывают формальными и неформальными. *Неформальной* организацией является спонтанно возникшая группа людей, довольно регулярно вступающих во взаимоотношения друг с другом. *Формальной* является организация, обладающая правом юридического лица. Ее цели деятельности закреплены в учредительных документах, а порядок функционирования определён нормативными актами, соглашениями и положениями, регламентирующими права и ответственность каждого из участников организации.

Юридическое лицо - это организация, которая:

- имеет обособленное имущество в собственности, в хозяйственном ведении, в оперативном управлении;
- отвечает имуществом по своим обязательствам;
- может от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права;
- может быть истцом и ответчиком в суде;
- имеет самостоятельный баланс и смету.

Организации могут быть *классифицированы по следующим признакам*:

- организационно-правовая форма (ОПФ);
- форма собственности;
- целевое назначение;
- широта производственного профиля;
- характер сочетания науки и производства;
- число стадий производства;
- расположения предприятия.

По организационно - правовым формам организации делятся на коммерческие и некоммерческие.

Коммерческие организации

1. Хозяйственные товарищества (ХТ):

- 1.1. Полные хозяйственные товарищества;
- 1.2. Коммандитные (основанные на вере) товарищества.

2. Хозяйственные общества (ХО):

- 2.1. Открытые акционерные общества (ОАО);
- 2.2. Закрытые акционерные общества (ЗАО);
- 2.3. Хозяйственные общества с ограниченной ответственностью (ООО);
- 2.4. Хозяйственные общества с дополнительной ответственностью (ОДО);
- 2.5. Дочерние общества;
- 2.6. Зависимые общества.

3. Производственные кооперативы (артели).

4. Государственные и муниципальные, к том числе унитарные, предприятия (завод, фабрики и т.д.). Законодательством РФ унитарным предприятием признаётся коммерческая организация, не наделенная правом собственности, но имеет закрепленное за ней на праве хозяйственного ведения или праве оперативного управления имущество, которое является неделимым и не может быть продано по частям или разделено на части, например, но паям (вкладам).

Коммерческая организация характеризуется тем, что ее деятельность направлена на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг.

Некоммерческие организации.

1. Потребительские кооперативы (союзы, общества).
2. Фонды.
3. Общественные и религиозные организации (объединения).
4. Учреждения.
5. Объединения юридических лиц (ассоциации, союзы).

Некоммерческая организация не имеет в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли и не распределяет полученную прибыль между участниками организации.

По форме собственности организации делятся на:

1. Частные;
2. Государственные;
3. Муниципальные;
4. Общественные.

По целевому назначению организации подразделяются на те, которые:

1. Производят продукцию;
2. Выполняют работы;
3. Оказывают услуги.

По широте производственного профиля организации делятся на:

1. Специализированные;
2. Диверсифицированные.

По характеру сочетания науки и производства организации подразделяются на:

1. Научные;
2. Производственные;
3. Научно-производственные.

По числу стадий производственного процесса можно выделить:

1. Одностадийные производства (организации);
2. Многостадийные производства (организации).

По расположению предприятий организации можно подразделить на расположенные:

1. Целиком на одной территории;
2. В одной географической зоне (городе, стране);
3. В разных географических точках.

Чаще всего (но не всегда) под словом «организация» или «предприятие» подразумевается формальная коммерческая организация.

7.2. Элементы организации. Жизненный цикл организации

Организация (предприятие, фирма, учреждение) – один из основных субъектов в рыночной экономике. Основные субъекты хозяйственных отношений: государство, банки, предприятия-производители, отдельные домашние хозяйства (основные потребители). На рис. 7.1. представлен основные внешние и внутренние элементы организации.

Организации – это открытые социально-экономические системы. Их основными внешними элементами являются государство и рынки. Государство регламентирует и регулирует деятельность организаций с помощью законов и подзаконных актов. Оно взимает налоги и налоговые платежи, выделяет субсидии, дотации, инвестиции. На рынках организация делает закупки и реализует продукцию. В организации как системе различают следующие *внутренние элементы*: функциональные области деятельности организации, элементы производственного процесса, элементы управления. Внутренние элементы по своему содержанию зависят от организационно-правовой формы организации.

Функциональные области выступают объектами менеджмента в организациях и определяют их структуру управления.

Организации (предприятия) образуются, функционируют и умирают, жизненный цикл организаций – объективная реальность. Жизненный цикл организации делится на следующие стадии:

Стадия 1. *Возникновение* (создание). Стадия «возникновения» является концептуальной и включает в себя:

- обоснование жизнеспособности идеи создания и развития организации;
- определение факторов коммерческого успеха;
- формирование учреждения.

Стадия 2. *Развитие*, становление производства. Стадия «развития» характеризуется:

- новизной продукции;
- малыми масштабами производства;
- борьбой за лидерство между предприятиями – конкурентами.



Рис. 7.1 Внешние и внутренние элементы организации.

Стадия 3. *Рост*. Стадия «роста» характеризуется:

- расширением масштабов, наращиванием производства и объемов продаж;
- освоением новых рынков, поиском новых решений;
- улучшением конкурентного положения.

Стадия 4. *Зрелость*. «Зрелость» характеризуется

- падением объемов продаж и доходов;
- модернизацией и индивидуализацией продукции;
- проникновением в новые производственные сферы, поиском новых рынков.

Стадия 5. *Кризис* (затухание). Стадия «затухание» характеризуется:

- падением прибыли, снижением платежеспособности,
- ограничением возможностей реализации продукции.

На стадии «Кризис» возможны два пути развития событий – банкротство (ликвидация организации) или реформирование, возрождение на основе планомерного осуществления санации и инноваций.

Возрождение организации требует объективных действий управленческого персонала.

7.3. Организационные структуры предприятия.

Организация – первичное хозяйственное звено в экономике, совокупность долговременных норм и правил построения и функционирования рациональных структур и производственных процессов предприятия, обеспечивающих достижение ими установленных целей перспективного развития. Организацию характеризуют следующие элементы:

1. *Уровни* – мировая система, народное хозяйство, отрасли, объединения предприятий, предприятия, подразделения (цех, отдел, экспедиция и т.д.), рабочее место;
2. *Предметные области* – сочетание процессов живого труда с материальными элементами производства в пространстве и времени;
3. *Объекты на предприятии* – снабжение, производство, сбыт;
4. *Категории* – типы, формы, методы, принципы организации;
5. *Субъекты организации* – персонал предприятия, который осуществляет управленческую и производственную деятельность в соответствии со своими должностными обязанностями.

В процессе производственной и другой деятельности между субъектами и объектами управления устанавливаются достаточно постоянные производственные связи. Они характеризуют интеграцию элементов данной системы.

Совокупность всех элементов и звеньев управления и установленных между ними постоянных связей носит название *организационной структуры управления*.

Организационная структура организации (предприятия) характеризуется совокупностью рабочих мест, должностей, органов обеспечивающих достижение стратегических целей предприятия. Она формируется, исходя из требований долговременного обеспечения конкурентоспособности, экономической эффективности, целесообразности, рациональной кооперации.

В рамках организационной структуры выделяются:

- 1) *структура управления;*
- 2) *производственная структура.*

Структура управления предприятием (организацией) определяется составом органов управления предприятия, характером их специализации; закрепляется уставом предприятия и оформляется документально положениями и инструкциями.

Различают три основные разновидности структур управления предприятиями: *линейная, линейно-штабная, функциональная*
Перечисленные структуры управления схематически представлены на

рисунках 7.2, 7.3, 7.4. Достоинства и недостатки каждой из них приведены в таблицах 7.1, 7.2, 7.3.

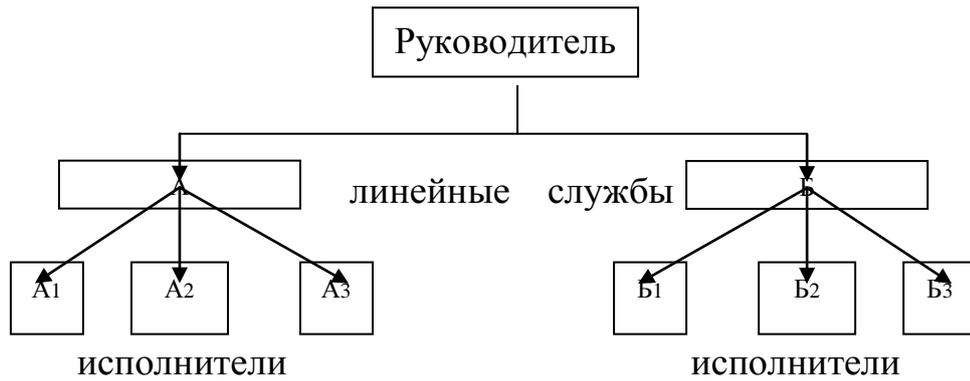


Рис. 7.2. Линейная структура.

Достоинства и недостатки линейной структуры.

Таблица 7.1.

Достоинства	Недостатки
<p>Персофицированная ответственность</p> <p>Простой контроль</p> <p>Быстрое принятие решения</p> <p>Простые иерархические коммуникации</p>	<p>Перегрузки руководителя и высокие профессиональные требования к нему</p> <p>Авторитарный стиль руководства</p> <p>Сложные коммуникации между исполнителями</p>

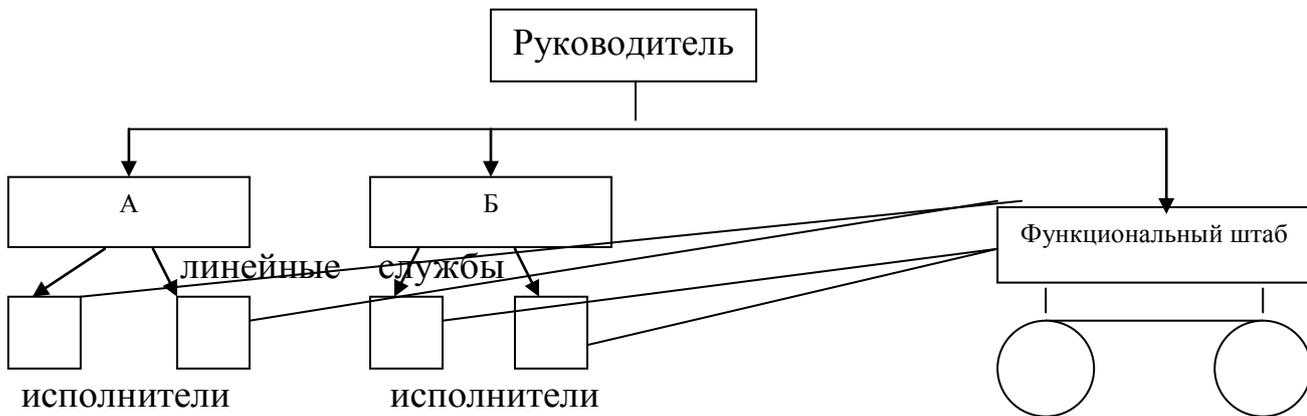


Рис. 7.3. Линейно-штабная структура.

Достоинства и недостатки линейно-штабной структуры

Таблица 7.2

Достоинства	Недостатки
<p>Снижение загрузки руководителей</p> <p>Повышение качества подготовки решений</p> <p>Баланс функционального и линейного руководства</p>	<p>Увеличение штатов</p> <p>Опасность конфликтов</p> <p>Сложность вертикальных коммуникаций</p> <p>Нечеткость процедур принятия решений</p>

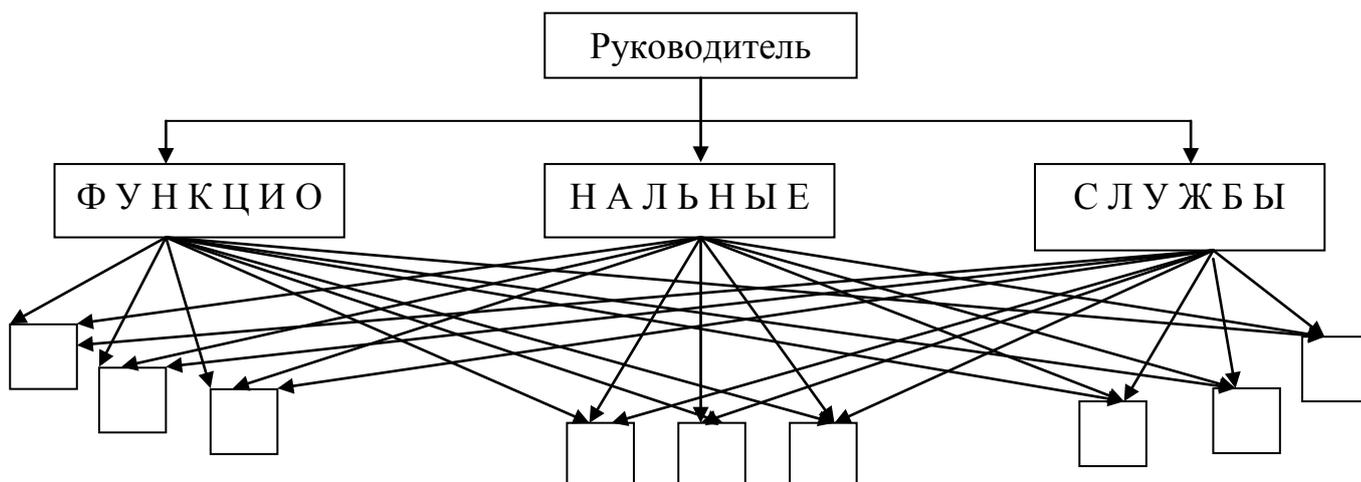


Рис. 7 4 Функциональная структура

Достоинства и недостатки функциональной структуры. Таблица 7.3.

Достоинства	Недостатки
Высокий профессиональный уровень принятия решений	Сложность подготовки согласованных решений
Быстрые коммуникации	Отсутствие единого руководства
Разгрузка высшего руководства	Дублирование
	Сложность контроля

На практике редко используют типовые структуры управления в чистом виде. Обычно используют смешанные типы организационных структур управления. Правильная структура не гарантирует результатов, но неправильная структура поглощает результаты, сводит на нет, самые целеустремленные усилия.

Производственная структура предприятия определяется составом его производственных звеньев и формой их взаимосвязи при осуществлении производственной деятельности.

В зависимости от специализации и формы кооперации различают четыре типа структур: *дивизионная структура, функциональная, матричная, проектная.*

На практике чаще всего используются смешанные типы организационных структур, исходя из объективных условий. Обычно при формировании структуры предприятия задания формируются по следующим признакам:

- *вид деятельности* (снабжение, НИОКР, производство, реализация, персонал, финансы, инфраструктура, администрация);
- *функции управления* (целеполагание, планирование, прогнозирование, организация, учет, контроль, анализ, регулирование);

- *вид продукции* (продукты, проекты, обычное исполнение, северное исполнение, тропическое исполнение и т.д.);
- *стадии инновационного процесса* (исследования, разработки, опытные образцы, производства, модернизация, сервисное обслуживание, утилизация);
- *стадии производственного процесса* (заготовка, сборка обработка, регулировка и юстировка, упаковка);
- *иерархический уровень* (предприятие, производство, цех (экспедиция), участок (партия) рабочее место);
- *территориальное расположение* (регионы).

Функциональная производственная структура организации используется обычно в однопродуктовых предприятиях, научно-исследовательских институтах, проектно-конструкторских организациях и крупных специализированных предприятиях.

Проектная структура (последовательная отработка меняющих друг друга проектов) организации производства используется при создании новых предприятий, освоении новых продуктов (производств), проведении масштабных НИОКР.

Дивизионная структура (одновременное проведение работ по различным проектам и выпуск различных продуктов) организации производства применяется на многопрофильных предприятиях, на предприятиях с расположением подразделений в разных регионах.

Матричная структура (синтез штабной и дивизионной) организации производства применяется на многопрофильных предприятиях с большими объемами НИОКР, на предприятиях холдингового типа, в объединениях и союзах предприятий с централизованной инфраструктурой.

7. 4. Информационное обеспечение процесса управления в организации

Под *информацией* понимают сведения об окружающем мире. Важное свойство информации – возможность ее многократного использования.

Информация – основной предмет труда руководителей всех уровней управления и специалистов.

Управленческой информации классифицируется по различным критериям:

1) По *аспектам управления* выделяется информация: организационно-экономическая, собственно управленческая, технико-технологическая, социально-психологическая, идейно-воспитательная.

2) По *характеру восприятия* информация бывает: визуальная (зрительная), звуковая (аудио), тактильная (осязательная), обонятельная, комбинированная.

3) По *форме представления*: знаковая (цифровая, буквенная, кодовая), аналоговая (образная).

- 4) По *источникам возникновения*: внешняя, внутренняя.
- 5) По *времени использования*: постоянная, переменная.
- 6) По *отношению к системе*: входная, выходная.
- 7) По *возможности использования*: полезная, шумовая (фон), избыточная, ложная (ошибочная), лживая (сознательно искаженная).

Управленческая информация должна удовлетворять определенным требованиям. Перечислим основные требования к этой информации:

- необходимое и достаточное количество и (главное) качество;
- достоверность и точность информации;
- своевременность получения информации;
- полнота и полезность информации.

Важным свойством конкретной информации являются ее технологические характеристики: плотность размещения, возможность сохранения в различных условиях, скорость обработки, извлечение, распечатки, представление, форма сервис, помехоустойчивость и т.д.

Совокупность средств, методов и исполнителей, обеспечивающих необходимой и достаточной информацией реализацию всех мероприятий процесса управления – это *информационная система социально-экономического объекта (ИССЭО)*

Основные составляющие ИССЭО:

- контингент высококвалифицированных работников;
- информационные ресурсы (массивы информации);
- материальные ресурсы (носители и технические средства сбора, хранения, передачи, обработки информации);
- каналы циркулирования информации.

Информационные системы всегда являются человеко-машинами системами. Информационные системы делятся на:

- централизованные и децентрализованные;
- комплексные и локальные;
- более или менее автоматизированные.

К информационным системам относятся и всевозможные отраслевые автоматизированные системы управления, и автоматизированные системы управления предприятиями, и различные их модификации.

7. 5. Принятие и реализация управленческих решений в организации

Под *управленческим решением (УР)* понимается поиск и нахождение наиболее эффективного, наиболее рационального или оптимального варианта действий руководителя, а так же конечный результат постановки и выработки управленческого решения.

К управленческим решениям предъявляются следующие *требования*:

- всесторонняя обоснованность решения;
- своевременность и необходимая полнота содержания;

– полномочность и согласованность с принятыми ранее решениями.

Управленческие решения должны *охватывать*:

- цель функционирования и развития системы;
- средства и ресурсы, используемые для достижения этих целей;
- основные пути и способы достижения целей;
- сроки достижения целей;
- порядок взаимодействия между подразделениями и исполнителями;
- организацию выполнения работ на всех этапах реализации решений.

На качество и эффективность управленческих решений влияют следующие *факторы*:

- степень учёта законов объективного мира, связанных с принятием и реализацией управленческих решений;
- чёткая формулировка цели, объем и ценность имеющейся информация;
- время для разработки управленческого решения (всегда дефицит);
- организационные структуры;
- формы, методы и стиль осуществления управленческой деятельности;
- методы и методики разработки управленческих решений;
- субъективность оценки варианта выбора управленческого решения;
- состояние управляющей и управляемой систем;
- система экспертных оценок уровня качества и эффективности управленческих решений.

Управленческие решения *классифицируются* по признакам, приведенным в таблице 7.4.

Принятие управленческих решений включает следующие этапы:

- предварительная формулировка задачи;
- сбор и анализ информации о задаче;
- выбор критериев оценки эффективности решения;
- анализ возможных вариантов решения;
- обоснование возможных вариантов решения;
- декомпозиция принятого управленческого решения до уровня конкретных исполнителей с увязкой ресурсов и сроков.

Процесс реализации управленческих решений включает в себя организацию и выполнение работ как единого комплекса, подведение итогов деятельности, анализ полученных результатов и стимулирование исполнителей.

Анализ и оценка конкретно достигаемых результатов и выводов являются замыкающим звеном обратной связи для корректировки в системе принятия и реализации управленческих решений. Экспертиза должна осуществляться на всех уровнях и стадиях принятия и реализации решений.

В настоящее время всё большее распространение находит использование *программно-целевого управления* (ПЦУ), связанного с реализацией отдельных программ – систем, объединяющих ресурсы, исполнителей и цели отдельных мероприятий, реализация которых приводит к достижению общей цели.

Виды управленческих решений.

Таблица 7.4.

<i>1. По функциональному содержанию</i>	<i>5. По характеру решаемых задач</i>
Плановые организационные контролирующие прогнозные регулирующие учётные аналитические	Экономические организационные технологические технические экологические, прочие
<i>2. По исходным методам</i>	<i>6. По характеру организации разработки</i>
Графические математические эвристические	Единоличные комплексные коллективные
<i>3. По характеру целей</i>	<i>7. По причинам возникновения</i>
Текущие тактические стратегические	Ситуационные по предписанию программные эпизодические и периодические
<i>4. По организационному</i>	<i>8. По уровням иерархии</i>
Жесткие и гибкие ориентирующие нормативные	на уровне больших систем на уровне подсистем на элементарном уровне

Не существует универсальной формулы принятия правильных управленческих решений. Особенно это касается приоритетных, ключевых решений. Если эти решения принимаются наобум и без осознания их важности, то они неизбежно окажутся неправильными. Ответственность за принятие ключевых решений всегда лежит на высшем руководстве организации, которое не должно перекладывать её на плечи других сотрудников.

8. Современная концепция планирования. Бизнес-план

8.1. Внутрифирменное планирование

Планирование с общеэкономической точки зрения - это механизм, который заменяет цены и рынок.

Применение рыночных отношений внутри фирмы (предприятия, организации и т.д.) связано с дополнительными затратами и трудностями. Однако, умение предвидеть цели организации, результаты её деятельности, рассчитывать количество ресурсов, необходимых для достижения этих целей (планирование), – естественная часть менеджмента.

На основе системы планов, созданных предприятием, осуществляется

организация запланированных работ, мотивация задействованного для их выполнения персонала, контроль и оценка результатов по различным показателям.

Рыночная экономика предъявляет особые требования к предприятию. Сложность и подвижность процессов, происходящих на предприятии и вокруг него, требуют серьёзного отношения к планированию. В России это обусловлено ещё и переходным характером хозяйства, и нестабильностью социально-политической среды.

При этом, всегда следует помнить, что возможности планирования на предприятии ограничены неопределённостью рыночной среды и необходимостью значительных дополнительных затрат на планирование (исследования, привлечение дополнительного персонала, организацию дополнительных подразделений и т.д.).

Разумно следующее правило определения издержек – любые дополнительные средства должны быть затрачены только в том случае, если они создают (дополнительный) положительный эффект. К сожалению, эффективность планирования не может быть измерена количественными методами.

Причинами неудач внутрифирменного планирования часто становятся:

- переоценка его возможностей,
- чрезмерная жесткость планов, приоритет краткосрочных показателей над долгосрочными (срочное - не всегда самое важное),
- природа личности управляющего (сначала делают, потом думают),
- природа личности плановика (часто не хватает чувства реальности).

Для того, чтобы внутрифирменное планирование было результативным, при планировании необходимо соблюдать следующие принципы:

- 1) Единство (холизм) - системный характер планирования, взаимосвязь и одновременность, координация и разумная интеграция;
- 2) Участие заинтересованных лиц в процессе планирования;
- 3) Непрерывность процесса планирования;
- 4) Гибкость, способность менять направленность при изменении ситуаций;
- 5) Точность, разумная конкретизация и детализация планов.

Существуют следующие виды планирования:

Стратегическое (долгосрочное) планирование обычно ограничивается определением основных целей и общими направлениями деятельности, отвечает на вопрос: чего хочет организация? Обычно такое планирование охватывает период в 10 - 15 лет.

Среднесрочное планирование конкретизирует ориентиры, определённые долгосрочным планированием, отвечает на вопрос: как организация может достичь желаемого состояния? Среднесрочное планирование охватывает период 3 - 5 лет.

Краткосрочное планирование (обычно это годовые планы с разбивкой по кварталам) более подробно и конкретно отвечает на тот же вопрос.

Оперативное планирование направлено на ещё более подробную

детализацию показателей с доведением месячных и декадных заданий до каждого исполнителя. В топографо-геодезическом производстве оперативное планирование выполняется и по объектам.

Деятельность, связанную с планированием, делят на несколько *этапов*:

- составление планов,
- осуществление плановых решений,
- контроль результатов.

Планирование – *творческий процесс*. Он включает в себя:

- исследование внешней и внутренней среды организации,
- анализ прошлого опыта,
- формирование различных вариантов стратегии и, опять анализ.

В целом, процесс планирования это замкнутый цикл, с прямой и обратной связью (стратегия, оперативный план, реализация, контроль, анализ, новая стратегия и т.д.). Он охватывает все уровни и элементы организационной среды.

План – это набор инструкций для менеджеров, описывающих, какую роль каждая часть организации должна играть в процессе достижения целей фирмы

Результат процесса планирования – система планов, включающая в себя:

- генеральный (стратегический) план,
- план развития,
- оперативные планы, (общекорпоративные и по подразделениям),
- программы и проекты.

В настоящее время всё чаще составляют бизнес-планы предприятий.

Планирование, как правило, ведется *по следующим показателям*:

- объёму работ в натуральных единицах (в топографо-геодезическом производстве это гектары и квадратные километры съёмки, погонные километры ходов, количество пунктов и т.д.);
- объёму денежных средств (финансовое планирование); прибыли;
- срокам и номенклатуре; труду (количество работников);
- материально-техническому снабжению;
- капитальному строительству и ремонту и т.д.

Всё чаще фирмы обращаются к планированию культуры экономических отношений (взаимодействия: фирма - коллектив, коллектив - социальная группа, фирма - внешняя среда) и прогнозированию деловой среды.

8.2. Бизнес-план

Назначение бизнес-плана

Бизнес-план представляет собой специальный инструмент управления, широко используемый практически во всех областях современной рыночной экономики независимо от масштабов и сферы деятельности предприятия, формы собственности.

Бизнес-план является планом развития предприятия. Он может

разрабатываться и для нового и для уже существующего предприятия.

Цель бизнес-плана: "Понять себя и продать себя".

Задача бизнес-плана – дать целостную систему оценки перспектив инвестиционного проекта.

Бизнес-план выступает как форма представления результатов предварительного технико-экономического обоснования крупных и средних проектов в деловом планировании, реализация которых обеспечивает поддержание высокой деловой активности предприятия. Применительно к малым промышленным проектам бизнес-план может являться документом, представляющим результаты полного инвестиционного проекта.

Бизнес-план решает следующие проблемы:

- *определяет* степень жизнеспособности и устойчивости предприятия, снижает риск предпринимательской деятельности;
- *конкретизирует* перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;
- *привлекает* внимание и интерес, обеспечивает поддержку со стороны потенциальных инвесторов фирмы;
- *помогает* получить ценный опыт планирования, развивает перспективный план на организацию, и её рабочую среду.

В отличие от традиционного плана бизнес-план учитывает не только внутренние цели предприятия, но и внешние цели лиц, которые могут быть полезны новому делу.

Бизнес-план используется персоналом предприятия для:

- определения круга проблем, с которыми встретится предприятие при реализации своих намечаемых целей;
- оценки финансового положения и конкурентоспособности предприятия **на** существующем и новом рынке товаров и услуг (например, цифровых карт);
- выработки концепции и стратегии деятельности предприятия в условиях конкурентной борьбы с другими производителями таких же товаров и сходных услуг (например, частных фирм, выпускающих картографическую продукцию, ведущих кадастры и т.п.);
- формулировки и обеспечения путей решения этих проблем.

Бизнес-план используется потенциальным инвестором и партнёром (местной администрацией, кредитным банком и др.) для:

- оценки экономической эффективности намечаемых предприятием бизнес-проектов, реальности получения желаемой прибыли;
- возврата кредиторам вложенных в этот проект средств.

Бизнес-план может быть подготовлен планово-экономическим отделом или маркетинговой службой предприятия. Бизнес-план оценивает перспективную ситуацию как внутри предприятия, так и вне его. Именно при помощи бизнес - плана руководство предприятия принимает решение, какая часть прибыли останется в деле для накопления, а какая пускается на развитие производства. Наиболее активно бизнес-план используется при поиске инвесторов, спонсорских вложений и т.д.

Многие инвесторы любят читать краткое содержание бизнес-плана, что

позволяет им увидеть важные особенности и преимущества проекта. Такой документ носит название бизнес-предложение и используется при переговорах с возможными инвесторами и будущими партнёрами и т.д..

Бизнес-план является не только внутренним документом предприятия, но и используется при установлении внешних контактов. Это предъявляет определённые требования к его оформлению, форме и структуре. Он должен быть представлен в форме, позволяющей заинтересованному лицу получить четкое представление о существе дела и степени заинтересованности своего участия в нём. Объём и степень конкретизации разделов бизнес-плана определяется спецификой и областью её деятельности.

Бизнес-план, как никакой другой из планов фирмы, имеет внешнюю направленность и превращается в своего рода товар, продажа которого должна принести максимально возможный выигрыш.

Ни один банк (а, тем более, иностранный инвестор) не даст и гроша предпринимателю, который не умеет обосновать эффективность использования кредита.

Бизнес-план охватывает длительный период – от 3–5 лет и больше.

От стратегического плана бизнес-план отличается тем, что он ориентирован только на развитие, включает только одну цель, которая связана с созданием и развитием определённого нового бизнеса.

Бизнес-план по своей форме тяготеет к проекту с его конкретной проработкой и определённой самостоятельностью. Функциональные составляющие бизнес-плана (планы производства, маркетинга) являются полноправными, полновесными частями его структуры.

Близким "родственником" бизнес-плана является такой документ как технико-экономическое обоснование (ТЭО), при этом в бизнес-плане раскрываются не только производственные, но и коммерческие, рыночные проблемы бизнеса.

Для российских предпринимателей ТЭО пока более привычная форма обоснования проектов. Однако бизнес-план постепенно вытесняет ТЭО из сферы плановой деятельности.

Этапы разработки бизнес-плана

Разработка бизнес-плана состоит из 8-ми этапов.

ПЕРВЫЙ ЭТАП – определение источников необходимой информации.

Необходимая информация может быть получена из учебников, документов правительственных учреждений, в фирмах, специализирующихся в области управленческого консультирования, отраслевых изданиях, на курсах по составлению бизнес-планов, в аудиторских фирмах, у знакомых, коллег, друзей и т.д.

ВТОРОЙ ЭТАП – определение целей подготовки бизнес-плана.

Цели определяются перечнем тех проблем, которые бизнес-план призван разрешить. Внутренние и внешние цели организации могут быть достигнуты только в том случае, если создан по настоящему добротный и качественный бизнес-план.

ТРЕТИЙ ЭТАП – точное определение своих целевых читателей:

будущих (желательных) акционеров, кредиторов, инвесторов и т.д.

Выбор круга читателей определяет специфику определения бизнес-плана.

ЧЕТВЁРТЫЙ ЭТАП – установление общей структуры бизнес-плана.

Обычно макет бизнес-плана выглядит следующим образом:

1. Обложка (название предприятия, фамилия руководителя предприятия, адрес, номер телефона и факс предприятия).
2. Резюме (краткое содержание бизнес-плана).
3. Меморандум конфиденциальности.
4. Сведения о предприятии. Местонахождение предприятия. Цель бизнеса (деятельности). Отрасль. Описание вида деятельности (производства).
5. Продукт или вид услуг. Анализ рынка. Конкуренция и конкурентное преимущество данного предприятия.
6. Организация и практика внешнеэкономических связей.
7. Стратегия маркетинга. Прогнозирование продаж. Переменная составляющая затрат продажи. Оценка риска.
8. План производства.
9. Управление персоналом.
10. Планируемая прибыль.
11. Финансовый план, который обычно состоит из следующих разделов:
 - Общие данные. Прямые издержки. Общие издержки. План персонала.
 - Капитал. Отчёт о прибылях и убытках.
 - Отчёт о движении денежных средств. Баланс.
 - Начисленные налоги. Финансовые результаты.
 - Эффективность инвестиций.
12. Стратегия финансирования.
13. План исследований и разработок.
14. Деловое расписание.
15. Наиболее актуальные приложения к бизнес-плану (образцы продукции и т.п.).

ПЯТЫЙ ЭТАП - сбор информации.

ШЕСТОЙ ЭТАП - непосредственное написание бизнес-плана.

СЕДЬМОЙ ЭТАП - апробация и корректировка.

Готовый бизнес-план прелается для прочтения кому-либо из авторитетных, но незаинтересованных лиц с целью оценки и конструктивной критики бизнес-плана.

ВОСЬМОЙ ЭТАП - тщательное составление списка читателей бизнес-плана.

Если бизнес-план отклонён, следует задуматься - почему? В любом случае его можно переработать и усовершенствовать, если только не выбраны заведомо нереальные перспективы.

Перед составлением бизнес-плана следует в письменном виде ответить на следующие вопросы:

1. Для чего требуется финансирование?

Какой товар или услуги вы предлагаете? Как будут использованы

деньги? Вы собираетесь открыть новое дело или расширить уже существующее? Какое влияние окажет финансирование на объем продаж, производство и прибыль? Какой наибольший риск несет инвестирование в этот проект?

2. *Что представляют собой само предприятие (фирма) и его руководство?*

Как и для чего было основано Ваше предприятие? Кто является собственником имущества Вашего предприятия? Какие достижения имеются у Вашего предприятия на сегодняшний день? Какие трудности стояли на пути Вашего предприятия? Как предприятие их преодолело?

Дайте основные данные о руководящих сотрудниках предприятия (директор, главный инженер, начальник планово-экономического отдела), включая их полные имена, возраст и образование. Расскажите об их опыте работы в данной отрасли и их последних достижениях. Можно также приложить их резюме.

Подвергалось ли предприятие за последний год существенным организационным преобразованиям? Какие навыки, отсутствующие у руководящих работников, необходимы для Вашего проекта?

3. *Что является продукцией (товаром, услугами) предприятия?*

Опишите продукцию (товар или услугу) и ее характеристики. Как производится продукция (товар или услуга)? Как представляется услуга? Является ли это необычным или уникальным? Почему? Почему Ваша продукция (товар или услуга) необходима? Какие есть возможности на расширение или обновление производства в будущем? Какими каналами реализации продукции (товара или услуг) Вы пользуетесь? Существуют ли какие-то серьезные ограничения с точки зрения охраны окружающей среды, налогообложения и законодательства? Какие необходимы патенты, разрешения и (или) лицензии?

4. *Как работает предприятие?*

Какие помещения и оборудование оно имеет или арендует? В каком техническом состоянии находятся эти здания и оборудование? Какое основное оборудование необходимо для производства традиционной и новой продукции (товара или оказания услуг)? Какое дополнительное имущество и оборудование необходимо для выполнения целей бизнес-плана?

5. *Как характеризуются поставщики, потребители продукции и конкуренты?*

Какое требуется сырьё: материалы, комплектующие и покупные изделия (услуги сторонних организаций)? Сколько поставщиков имеет предприятие? Где они находятся? Производите ли Вы покупки за рубежом? В каком количестве? Есть ли у Вас проблемы с поставщиками? Как контролируются возможные неувязки: несвоевременность поставок и качество? Каков объём производства? Достаточно ли этого для будущего?

Кто Ваши основные потребители? Где находятся Ваши потребители? Работает ли Ваше предприятие на экспорт? В каком объёме? Что является наиболее важным для потребителей? Предоставляете ли Вы это им? Можете

ли Вы им это предоставить? Укажите самую существенную возможность рынка. Как оценивается доля рынка и её ожидаемый рост? Почему потребители выбирают именно Вашу продукцию (товар или услугу) из других альтернативных?

Опишите маркетинговую и рекламную деятельность предприятия.

Кто Ваши основные конкуренты? С какой непредвиденной или возможной конкуренцией может столкнуться Ваше предприятие? Какие сильные и слабые стороны присущи Вашим конкурентам? Каковы Ваши преимущества? Насколько они испытаны? Каковы Ваши слабые стороны? Как Вы их сможете преодолеть?

6. Как оцениваются предыдущие и перспективные финансовые показатели?

На сколько вырос оборот предприятия, объём продаж и прибыль за прошлый год? За счёт чего произошёл этот рост? Были ли в прошлом году какие-то непредвиденные события, повлиявшие на объём продаж или расходы предприятия? Какие основные предположения используются для определения перспективных финансовых показателей? Какие из этих предположений наиболее подвержены существенным изменениям? При каких условиях? Как предприятие может защитить себя от инфляции и непредвиденных проблем в будущем?

Требования к бизнес-плану и работе над его составлением

Составление бизнес-плана трудоёмкий и длительный процесс. Различные специалисты утверждают, что на него *необходимо не менее 200 рабочих часов (25 рабочих дней по 8 часов)*.

Бизнес-план должен быть написан просто и ясно, иметь четкую структуру. Особое внимание следует уделить резюме. Этот раздел может быть написан только после завершения работы над документом, но помещается обычно в его начале.

Резюме – часть плана, с которой знакомятся в первую очередь и которая в определённом смысле представляет собой "визитную карточку" дела (предприятия).

Бизнес-план предприятия составляется, как правило, на несколько лет вперёд, но пересматривается не реже, чем раз в год. По мере накопления опыта облегчается не только процесс собственного планирования, но и корректировка бизнес-плана. В зависимости от конкретно поставленной цели (или ряда целей) необходимо тщательно продумать концепцию бизнес-плана, его логическое развитие, всю идеологию построения своего предложения, проекта, программы.

Автор бизнес-плана должен представлять себе круг слушателей (которым адресован бизнес-план), их реакцию, вопросы, выступления, заранее мысленно отвечать им на вопросы, на какое-то время мысленно меняться с ними местами и стараться объективно оценить свои ответы.

После того, как собрана вся необходимая информация по вышеперечисленным показателям, можно переходить в своей работе к разработке бизнес-плана.

Выбор конкретной методики составления бизнес-плана, глубина и временной горизонт его проработки, вариантность закладываемых в него решений, объём и наличие прилагаемых документов и справок зависят от различных факторов. Среди них можно отметить величину предполагаемых инвестиций по конкретному проекту и специфику потенциального инвестора (его интересы), специализацию, психологию, опыт инвестирования, национальную принадлежность.

Инвестор, принимая решение о выделении финансирования, обращает внимание на следующее:

- какая фирма или предприятие претендует на получение инвестиций, размер её уставного капитала, опыт работ в рассматриваемой области;
- состояние начальной стадии реализации проекта (есть ли заделы по реализации проекта), финансовое положение заявителя;
- наличие квалифицированного штата по реализации проекта, наличие залогов и гарантий возвращения кредитов.

Какую бы методику составления бизнес-плана не выбрали авторы проекта, *важно основное* – разработанный документ должен содержать ряд разделов, в которых *анализируются конкретные аспекты бизнес-плана*; приводимая исходная и итоговая *информация должна быть достоверной*, обоснованной и базироваться на документальных источниках и расчётах.

При составлении плана следует широко пользоваться статистической информацией, всякий раз подтверждая её ссылкой на первоисточник, известных экспертов. Тщательно составленный бизнес-план может быть быстро переработан в бизнес-предложение или финансовую заявку.

Оформление и стиль изложения бизнес-плана не менее важны, чем его содержание. Бизнес-план предприятия должен быть выполнен на высоком полиграфическом уровне. Вместе с тем он должен быть предельно скромным в оформлении.

На титульном листе размещают название плана, подтверждение о конфиденциальности содержащейся информации, проставляют номер и напоминание о том, чтобы потенциальный инвестор вернул экземпляр, если его не заинтересовало это дело.

Общий объём документа - не более 50-60 страниц.

Все предложения в плане должны быть четко обозначены. При необходимости в нём используют фотографии, таблицы, рисунки, картографические материалы. Чтобы инвестору, потенциальному партнёру легко было найти интересующий его раздел, план должен иметь оглавление, а каждый раздел – свой шмуцтитул.

Бизнес-план должен содержать только относящуюся к делу информацию. Небрежно оформленный, неграмотно составленный, чрезмерно раздутый или неоправданно сжатый бизнес-план не найдёт понимания у потенциального инвестора делового проекта.

9. Маркетинг

9.1. Определение маркетинга

Маркетинг (market - рынок), как самостоятельное экономическое явление, возник на высокой ступени развития товарного производства, когда из-за быстрого роста производительных сил и общественного благосостояния "рынок продавца" стал превращаться в "рынок покупателя" (кризисы перепроизводства в конце XIX - начале XX веков). Зачатки маркетинга возникли с самого начала появления товарообмена между людьми – как *особого рода коммерческая деятельность по продвижению товаров к потребителям, он появился вместе с формированием товарно-денежных отношений*. Сам же термин "маркетинг" появился в конце XIX века.

Маркетинг – это философия бизнеса. В рыночных условиях планирование переплетается с маркетингом и в значительной степени заменяется маркетингом. Маркетинг – комплекс мероприятий, предпринимаемых отдельными хозяйственными звеньями с целью увязки производства с потреблением. Маркетинг включает в себя все виды деловой активности предприятия и координирует работу всех подразделений:

- до производственную деятельность (поиск заказчиков, поставщиков);
- производственный период;
- после производственный период (сдача работ, отгрузка продукции, сервисное обслуживание и т.д.).

На каждом этапе развития маркетинг имеет свои задачи, цели, функции.

В странах с рыночной экономикой поэтапно используется:

1. *Сбытовой* маркетинг (1890 - 1930 г.г.). Хозяйственная деятельность, нацеленная, на решение проблемы сбыта товаров.

2. *Функциональный* маркетинг (1940 - 1960 г.г.). К сбытовой задаче добавляется воздействие на потребителя, а также учет требований рынка при организации деятельности предприятия.

3. Маркетинг, как *рыночная концепция управления* (1960 - 1980 г.г.). Делается упор на ориентацию всей совокупности хозяйственной деятельности предприятия (научно-исследовательской, производственной, снабжения, сбытовой, кадровой, финансовой и т.д.) на удовлетворение конкретного спроса. Маркетинг превращается из функции в само содержание функционирования предприятия, стремящегося к получению максимальной прибыли.

4. *Информационный* маркетинг (с середины 80-х годов). Философия бизнеса, интегрированная и ориентированная на потребителя и прибыль.

Каким бы ни был маркетинг, его цель – достижение согласия между производителями продуктов и их потребителями (покупателями).

В странах с условиями жесткого централизованного планирования руководители, осуществляя плановые поставки, не задумываются о сбыте –

продукцию обязаны принять. Бюджет покрывает издержки неэффективных производств, финансирует капитальное строительство. В этих условиях главная задача предприятия – неукоснительное выполнение плана, в разработке которого оно практически не принимало участия.

В условиях **рыночной экономики** торговая сеть может отказаться от продукции, государство убытки не покрывает, существует конкуренция и т.д.

Поэтому маркетинг (неотъемлемая часть рыночной экономики) одновременно является и функцией менеджмента и философией (цельной концепцией) управления

9.2. Основные понятия и элементы маркетинга

К основным понятиям маркетинга относятся: аспекты маркетинга, внешняя среда маркетинга, принципы маркетинга, сегменты рынка, функции маркетинга, жизненный цикл продукции, рыночная доля, цена и др

Аспекты маркетинга определяют:

1. *Выбор целей.* Получение высокой прибыли, расширение объема производства, улучшение качества продукта, сокращение издержек производства и т.д.

2. *Определение статуса маркетинга.* В рыночных условиях маркетинговая служба – первый помощник руководителя. Она объединяет планово-производственные процессы, снабжение, сбыт, кадровую и финансовую политику, накопление и использование информации и т.д.

3. *Прогнозирование и планирование.* В маркетинге важнее сам процесс планирования, а не план как таковой; план - не догма, а ориентир.

К основным принципам маркетинга относятся:

1. Тщательный учет потребностей, состояния и динамики спроса, обстановки на рынке при принятии решений.

2. Создание условий для максимального приспособления производства к требованиям рынка, к структуре спроса, исходя из долгосрочной перспективы, а не сиюминутной выгоды.

3. Воздействие на рынок, на покупателя с помощью всех доступных средств (в то же время потребитель - король, требования которого необходимо выполнять безоговорочно).

Функции маркетинга включают:

1. Исследование и формирование рынка (реклама, сервисное обслуживание, повышение качества и т.д.).

2. Планирование продукции, покупку и снабжение, продажу и сбыт.

3. Транспортировку и хранение продукции.

4. Стандартизацию (вся продукция должна соответствовать ГОСТу).

5. Исследование и минимизацию риска.

6. Предпродажное и послепродажное обслуживание потребителей (снабжение информацией, сервисом, запчастями, деталями, специалистами).

Внешняя среда маркетинга представлена на рис. 9.1.

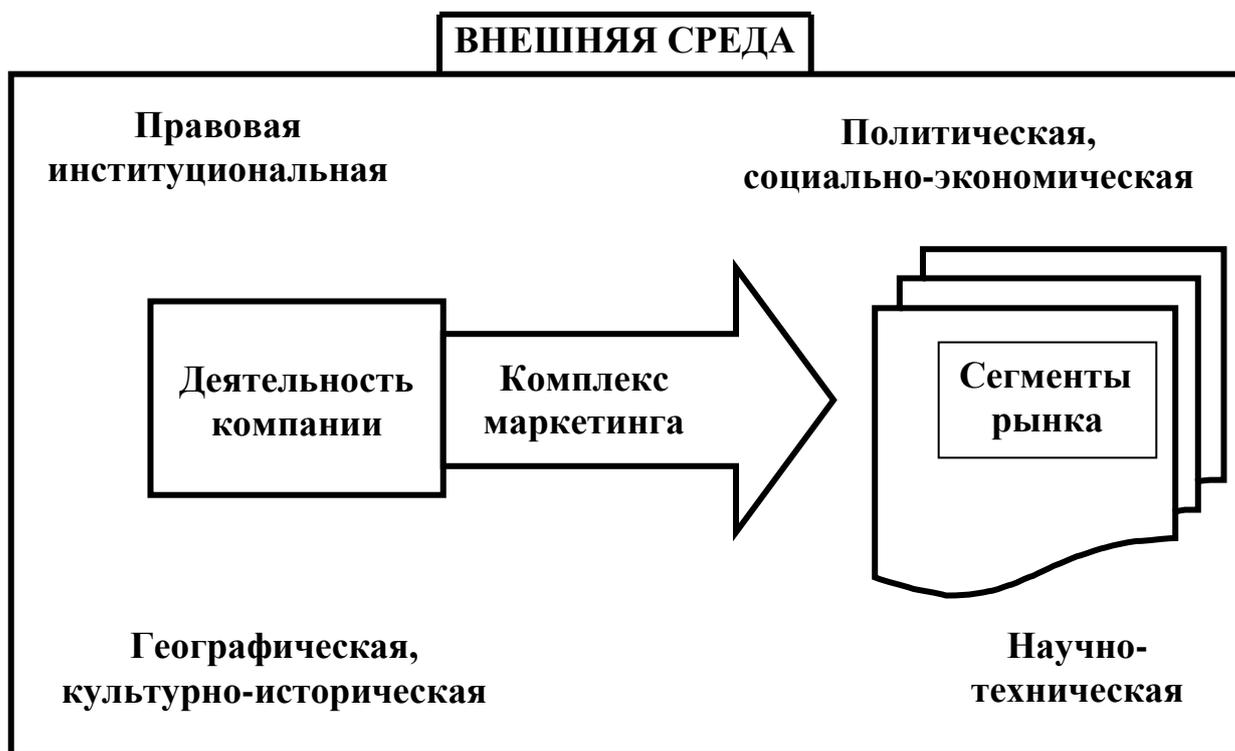


Рис. 9.1. Внешняя среда маркетинга.

Эту среду определяют следующие факторы:

1. Степень стабильности политической системы в стране рынка.
2. Социально-экономические условия в стране рынка (жизненный уровень, покупательная способность общества, демографические процессы в нем).
3. Правовая и законодательная системы в стране рынка, экономические вопросы; уровень научно-технического прогресса, который дает возможность производить новую продукцию и осуществлять эффективную маркетинговую деятельность.
4. Институциональные факторы (наличие в стране организаций, осуществляющих транспортировку, продажу товаров и т.д.).
5. Географические, климатические, исторические условия, культурные традиции, которые оказывают большое влияние на маркетинг.

Сегментами рынка называются группы потребителей с различными вкусами. В мире трудно найти одинаковых потребителей с одинаковой реакцией на предлагаемый товар. Один и тот же товар (продукт) может быть предназначен для различных групп потребителей.

Процесс выявления групп своих потребителей называют *сегментацией рынка*. Цель сегментации рынка – проникнуть на такие сегменты рынка, где находится покупатель данного товара, а не распылять усилия по всему рынку.

Основные классификационные признаки сегментации рынка – это:

- социально-экономические характеристики покупателя (возраст, пол, образование, доход, род занятий и т.д.);
- культурные различия (и мода), географические и климатические факторы;
- поведение потребителей на рынке.

В процессе сегментации рынка *важным* является *окружение продукта*: послепродажный сервис, удобство приобретения, надежность поставок, марка продукта, цена и дизайн продукта.

Жизненный цикл продукции является объективной реальностью.

Он делится на несколько стадий:

1. Внедрение на рынок (малый спрос),
2. Рост объема продукции,
3. Зрелость (большой спрос, пик спроса),
4. Насыщение рынка (сокращение объема продаж),
5. Спад (резкое снижение объема продаж),
6. Снятие с производства.

Важно уловить стадию насыщения и особенно спада, т.к. держать на рынке морально устаревший товар убыточно и вредно для престижа фирмы.

Большинство компаний производит и продает различные продукты (**продуктовый портфель**). Желательно, чтобы продукты продуктового портфеля находились на различных стадиях жизненного цикла (рис. 9.2.).

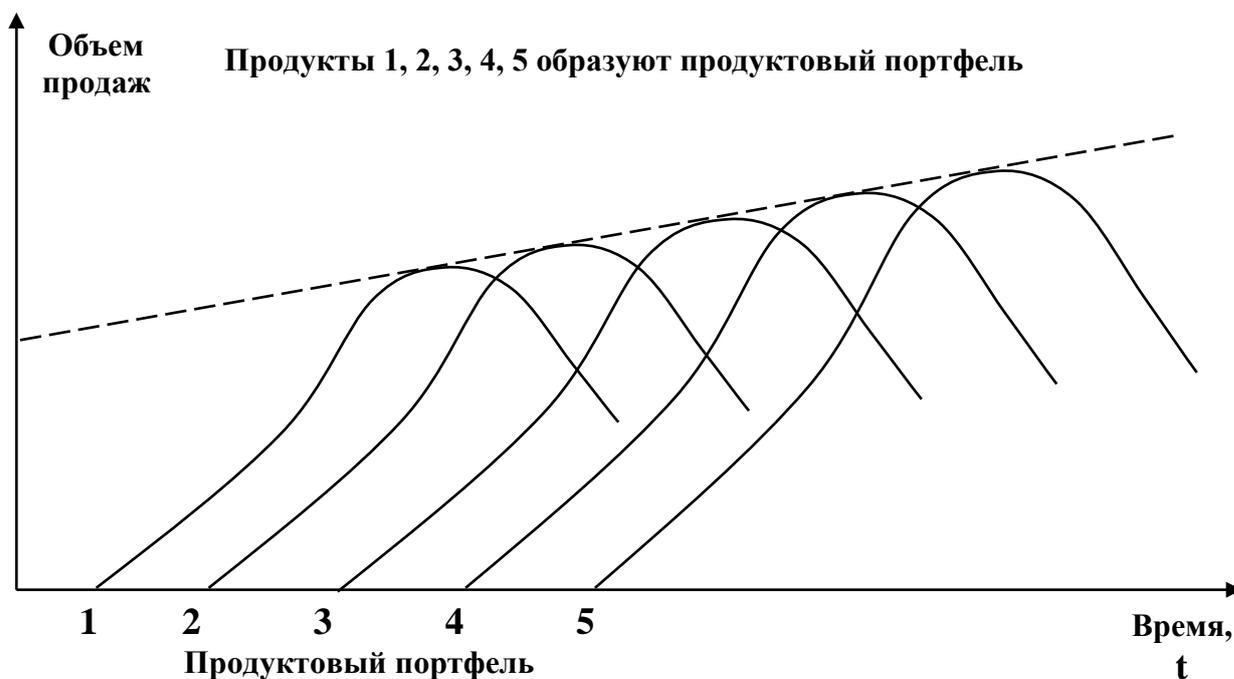


Рис. 9.2. Продуктовый портфель предприятия.

Ключевым показателем, определяющим эффективность деятельности компании на рынке, является показатель "рыночная доля", характеризующий долю продаж определённого продукта данной компании в объёме продаж данного продукта, осуществляемых компаниями-покупателями.

Важным элементом комплекса маркетинга является цена. Главное – обеспечить определённую норму прибыли за весь жизненный цикл продукта. Слишком высокая цена уменьшает спрос.

В зависимости от конкретной ситуации на рынке с точки зрения состояния спроса различают следующие типы маркетинга:

- конверсионный,
- стимулирующий, развивающий,
- ремаркетинг (оживление спроса), синхромаркетинг, поддерживающий,
- противодействующий, демаркетинг (снижение спроса товара конкурирующей фирмы).

9.3. Исследования маркетинга

Маркетинговые исследования – это систематический сбор, регистрация и анализ данных по проблемам, относящимся к маркетингу.

Задачи маркетинговых исследований входят в состав информационной системы маркетинга – части информационной системы управления предприятием.

Важнейшие направления маркетинговых исследований:

1. Исследование рынка и продаж (оценка ёмкости рынка, его сегментация, анализ тенденций изменения рынка, прогноз объёма продаж и т.д.).
2. Исследование продукта (генерация новых идей, разработка концепции тестирования продукции, тестирование продуктов и организация их маркетинга, исследования и испытания различных видов упаковки и др.).
3. Исследование цен (взаимосвязей между ценой и спросом, прогнозирование ценовой политики для различных стадий жизненного цикла продукта и т.д.).
4. Исследование продвижения продукта (эффективности рекламной деятельности, средств массовой информации и т.д.).
5. Исследование эффективности доведения продукта до потребителя (местоположение складов, точек розничной торговли, сервисных служб).
6. Исследования внешней среды по тем компонентам, которые влияют на продажу определенного продукта на конкретном рынке.

Таким образом, понятие "маркетинговые исследования" гораздо шире понятия "исследования рынка".

Маркетинговые исследования могут проводиться собственными силами компании или с использованием услуг специализированных организаций. При этом *учитываются: стоимость исследования, наличие опыта данной работы, наличие глубоких знаний технических особенностей продукта, наличие специального оборудования, конфиденциальность.*

При проведении исследований используют вторичную информацию (внутреннюю и внешнюю, официальную) и первичную информацию (полевые маркетинговые исследования, социальные опросы, интервью, наблюдения, эксперименты).

В настоящее время всё чаще применяются количественные методы: факторный и кластерный анализы, регрессивный и корреляционный анализы, имитационные, статистические методы, метод исследования операций, модели сетевого планирования и т.д. Обязательной частью маркетинговой деятельности является анализ проблем, с которыми сталкивалась компания или которые были порождены самой этой деятельностью.

9.4. Организация и планирование маркетинга

При организации маркетинга могут быть использованы различные структуры управления маркетингом:

1. Функциональная структура (старая, распространённая). Специалисты по разным функциям маркетинга (планирование, сбыт и т.д.) подчинены директору, который координирует их деятельность. При росте числа рынков и товаров возникают сложности.
2. Товарно-функциональная структура (создаются подразделения по товарам, сотрудники которых имеют двойное подчинение).
3. Рыночно-функциональная структура.
4. Товарно-рыночная структура.
5. Управление по проекту.
6. Матричная структура (функции * программы).

Маркетинговые структуры встраиваются в линейно-функциональную структуру управления предприятием в целом.

Маркетинг в системе управления является ведущей функцией, определяющей техническую производственную политику предприятия, стиль и характер предпринимательской деятельности.

В маркетинге всё решают кадры.

Маркетологи должны удовлетворять общим требованиям к кадрам управления (компетентность, высокие моральные качества и т.д.). Кроме того, они должны обладать ещё и дополнительными качествами:

- системностью знаний, большой эрудицией и кругозором в области достижений НТП в коммерческой и производственной деятельности;
- коммуникабельностью, дипломатичностью, умением гасить конфликты;
- стремлением к новому и умением увидеть и быстро использовать шанс;
- знанием иностранных языков;
- пунктуальностью, широтой души, высокой культурой, оптимизмом.

Маркетинговая деятельность планируется. Маркетинговый план – основа деятельности компании в области обеспечения прибыльности её работы. При планировании маркетинга используют системный подход, учитывают специфику конкретного предприятия, многовариантность ситуаций, обеспечивают преемственность планирования и реализации планов.

При составлении плана маркетинговой деятельности необходимо выполнить анализ и сегодняшнего состояния компании, и внешней среды, и самой маркетинговой деятельности, а также, определить цели и стратегию маркетинга.

Невозможно планировать маркетинговую деятельность изолированно от планирования других функций деловой активности.

Чтобы определить уровень достижения целей, цели должны быть сформулированы в количественных показателях. Такие термины как "максимизировать", "минимизировать", "увеличить", "проникнуть" должны

сопровождаться числовыми значениями. Это касается объёма производства, продаж, цены, доли на рынке, величины дохода и т.д.

В разных компаниях конкретный набор процедур разработки маркетингового плана различный. Общей является системная логика принятия плановых решений.

Цель планирования маркетинга – определение политики и позиции компании в данный момент: куда она хочет двигаться и как собирается добиться поставленных целей.

10. Государственное регулирование деятельности предприятий

10.1. Порядок государственной регистрации предприятий и индивидуальных предпринимателей

Регистрация предприятий (юридических лиц) и индивидуальных предпринимателей (физических лиц) предусматривает участие трех субъектов: учредителей, местных органов власти и предприятий (предпринимателей).

1. *Учредители*, приняв решение о создании предприятия той или иной формы, представляют в местные органы власти по месту нахождения будущего предприятия, следующие документы:

- Заявление учредителей (учредителя);
- Устав будущего предприятия (кроме хозяйственных товариществ);
- Учредительный договор (или решение о создании юридического лица) – при создании предприятия одним учредителем не предоставляется;
- Документ, подтверждающий оплату не менее 50% уставного капитала;
- Свидетельство об оплате государственной пошлины;
- Документ о согласовании с комитетом по управлению имуществом величины и способа оплаты вклада унитарного предприятия, являющегося учредителем (только, для учредителя – унитарного предприятия), кроме внесения вкладов в денежной форме.

2. *Местные органы власти в течение трех дней после подачи документов, или тридцати дней после даты почтового отправления* обязаны принять решение о возможности регистрации заявителя (отказ допускается только при несоответствии учредительных документов и состава содержащихся в них сведений требованиям законодательства).

3. *Предприятия* должны выполнить следующие операции:

- а) Получить временное свидетельство о регистрации;
- б) Встать на учет в налоговом органе по месту регистрации (для СП, международных организаций и предпринимателей – нерезидентов – по месту деятельности в Российской Федерации).
- в) Открыть счета в банке:
 - Расчетный текущий счет. Разрешается наличие только одного счета (по

основной деятельности). Счет открывается банком только при предоставлении подлинника справки налогового органа о постановке на учет;

– Валютные счета. Открываются по мере необходимости. Счета по каждому виду валют могут быть открыты в одном или нескольких банках.

– Ссудные депозитные счета. Открываются по мере необходимости;

– Бюджетные счета. Открываются по мере необходимости в соответствии с действующим законодательством.

Валютные и ссудные депозитные счета открывается только по предоставлении подлинника справки налогового органа об уведомлении его о намерении открыть в банке соответствующий счет.

г) Оплатить часть уставного капитала (фонда), указанную в решении или договоре учредителей. Факт оплаты подтверждается справкой банка (например, 50% или 70%), но не менее 50%; Оставшаяся часть (до 100%) уставного капитала вносится в течение первого года деятельности предприятия; Контроль, за внесением оставшейся части уставного капитала (до 100%) осуществляет налоговый орган;

д) Предоставить в регистрирующий орган справки об оплате части уставного капитала из банка. Это должно быть осуществлено в течение тридцати дней после получения временного свидетельства. В противном случае регистрация считается недействительной;

е) Получить постоянное свидетельство о регистрации.

В процессе прохождения процедуры регистрации возникают определенные сложности, которые необходимо оперативно решать. Эти сложности чаще всего связаны с несовершенством нашего законодательства.

Предприятие может создавать филиалы и открывать представительства на территории Российской Федерации и за ее пределами с соблюдением требований законодательства РФ и иностранных государств по месту нахождения филиалов и представительств.

Филиалы и представительства осуществляют свою деятельность от имени предприятия, которое несет ответственность за их деятельность. Филиалы и представительства не являются юридическими лицами, наделяются предприятием имуществом и действуют в соответствии с положением о них. Имущество филиалов и представительств учитывается на отдельном балансе, являющемся частью баланса предприятия.

10.2. Реорганизация и ликвидация предприятий

Реорганизация предприятий может осуществляться только в соответствии с законодательством Российской Федерации и в установленном этим законодательством порядке. При реорганизации предприятия вносятся необходимые изменения в Устав и единый государственный реестр юридических лиц. Реорганизация влечет за собой переход прав и обязанностей предприятия к его правопреемнику в соответствии с действующим законодательством.

Предприятие считается реорганизованным с момента

государственной регистрации вновь возникших юридических лиц.

Виды реорганизации предприятий:

- *Преобразование* – изменение вида юридического лица. В этом случае правопреемство переходит к вновь возникшему юридическому лицу по акту.
- *Слияние* нескольких юридических лиц с образованием нового юридического лица. Правопреемство также переходит по акту к вновь образованному юридическому лицу.
- *Присоединение* к уже существующему юридическому лицу. Правопреемство также по акту переходит к существующему лицу.
- *Разделение* на несколько новых лиц. Правопреемство переходит к новым лицам по разделительному балансу.
- *Выделение* нового лица из оставшегося. Правопреемство переходит к новому лицу по разделительному балансу.

Например:

- Полное хозяйственное товарищество преобразуется в хозяйственное общество в течение шести месяцев, если остается один участник;
- Хозяйственное товарищество на вере реорганизуется в полное хозяйственное товарищество, если выбывают все вкладчики и остаются только полные товарищи;
- Общество с ограниченной ответственностью преобразуется в акционерное общество или производственный кооператив в случае принятия единогласного решения участников.
- Акционерное общество преобразуется в общество с ограниченной ответственностью по решению акционеров.

Ликвидация предприятий (юридических лиц) может быть осуществлена только в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

Случаи и причины ликвидации предприятий:

- В связи с истечением срока, на который оно было создано, по решению учредителей, по достижению цели его создания;
- В случае признания судом недействительности регистрации;
- По решению суда в случаях: работы без лицензии, осуществления запрещенной законом деятельности, неоднократных и грубых нарушений закона.

Коммерческие (кроме казенных) и некоммерческие предприятия-банкроты могут быть ликвидированы по судебному решению о признании организации банкротом.

Хозяйственные товарищества ликвидируются в случаях: смерти или выхода участника, ликвидации участника – юридического лица, признания одного из участников недееспособным, банкротом или без вести отсутствующим, взыскания кредитором одного из участников его доли в складочном капитале. Такие причины ликвидации предприятий могут быть применены, если в учредительном договоре не предусмотрено продолжение деятельности по этим основаниям.

Ликвидация предприятия влечет за собой прекращение его

деятельности без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

Ликвидация предприятия считается завершенной, а предприятие прекратившим свою деятельность, после того, запись об этом внесена в единый государственный реестр.

При ликвидации и реорганизации предприятия, увольняемым работникам гарантируется соблюдение их прав и интересов в соответствии с законодательством Российской Федерации.

В случае принятия решения о ликвидации предприятия, по решению учредителей назначается ликвидационная комиссия, которая:

1. Публикует сообщение о ликвидации юридического лица в органах печати;;
2. Принимает меры по выявлению кредиторов и получению дебиторской задолженности;
3. Составляет промежуточный ликвидационный баланс предприятия;
4. Проводит продажу имущества с публичных торгов при недостаточности денежных средств, для уплаты кредиторам;
5. Производит выплаты кредиторам после утверждения промежуточного баланса в очерёдности: гражданам по причинению вреда для жизни или здоровья, выходные пособия, оплата по договорам и контрактам, кредиты под залог имущества (ликвидируемого), платежи в бюджет и внебюджетные фонды и прочие.
6. По завершении расчетов составляет ликвидационный баланс;
7. Передает оставшееся имущество учредителям.

10.3. Общие вопросы налогообложения

Понятие и определение налога, функции налога

Налог – это обязательный, индивидуально-безвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме отчуждения принадлежащих им на праве собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления, денежных средств, в целях финансового обеспечения деятельности государства и (или) муниципальных образований. (Из налогового кодекса РФ, ч. 1, в ред. Федеральных законов РФ от 30.03.1999 г. № 51-ФЗ, 09.07.1999 г. № 154-ФЗ, 02.01.2000 г. № 13-ФЗ, ст. 8).

Налоговый сбор – обязательный взнос, взимаемый с организаций и физических лиц, уплата которого является одним из условий совершения в отношении плательщиков сборов государственными органами, органами местного самоуправления, иными уполномоченными органами и должностными лицами юридически значимых действий, включая предоставление определенных прав или выдачу разрешений (лицензий). (Там же). Это – налоговые платежи. Существует и более общее понятие – налоговые изъятия, которое включает в себя дополнительно неналоговые платежи (в т.ч. взнос в Пенсионный фонд) и разовые изъятия (штрафы, реквизиции, конфискации). Распределение налогов показано на рис. 10.1.



Рис. 10.1. Налоговые платежи

Налогообложение выполняет четыре важнейшие функции, каждая из которых реализует практическое назначение налогов (рис. 10.2.).

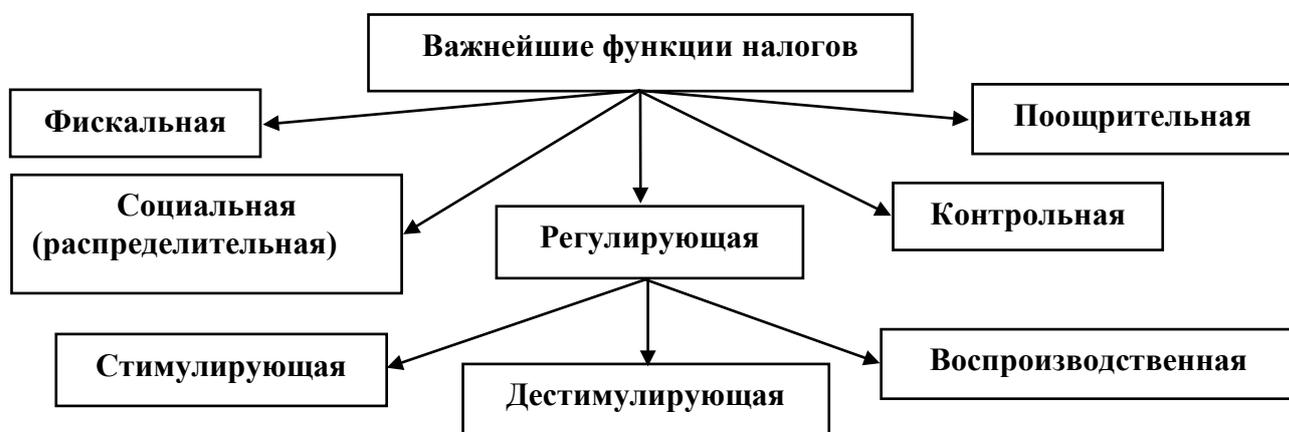


Рис. 10.2. Функции налогов.

Структура налога и виды субъектов налогообложения

Статья 57 Конституции РФ гласит: «Каждый обязан платить законно установленные налоги и сборы», однако не определяет, что означает установить налог с позиции содержания закона о налоге.

Исходя из смысла ст. 57 установить налог, это не значит дать ему только название. Нельзя выполнить обязанность по уплате налога, если неизвестны: обязанное лицо, размер налогового обязательства и порядок его исполнения. Поэтому *установить налог – это означает установить и определить все существенные элементы его юридического состава (налогоплательщик, объект и предмет налога, налоговый период и т.п.).*

Это положение закреплено и в п. 1 ст. 17 первой части Налогового кодекса РФ (в ред. Федерального закона от 09.07.1999 N 154-ФЗ): "Налог считается установленным лишь в том случае, когда определены налогоплательщики и элементы налогообложения", а именно: *объект налогообложения, налоговая база; налоговый период, налоговая ставка, порядок исчисления налога, порядок и сроки уплаты налога.*

Если законодатель не установил и (или) не определил хотя бы один из перечисленных элементов юридического состава, налог не может считаться установленным. Соответственно не возникают обязанности по его уплате.

Экономические отношения налогоплательщика и государства определяются посредством принципа постоянного местопребывания (резидентства) налогоплательщика, с учетом которого различают *два вида субъектов налогообложения: резиденты и нерезиденты.*

Важное различие этих двух групп налогоплательщиков состоит в том, что у резидентов налогообложению подлежат доходы, полученные как на территории данного государства, так и вне него (полная налоговая обязанность), у нерезидентов – только доходы, полученные из источников в данном государстве (ограниченная налоговая обязанность). Есть и другие различия в налогообложении этих двух групп налогоплательщиков (например – порядок декларирования, уплаты налога и др.)

Налоговые льготы и сроки взимания налогов

Льготами по налогам и сборам являются преимущества, предоставляемые отдельным категориям налогоплательщиков и плательщиков сборов, по сравнению с другими плательщиками, включая возможность не уплачивать налог или сбор либо уплачивать их в меньшем размере (ст. 56, ч. 1 НК РФ).

Все налоговые льготы имеют одну общую цель — сокращение размера налогового обязательства налогоплательщика. Реже преследуется другая цель — отсрочка или рассрочка платежа. Это, в конечном счете, (учитывая, что отсрочка или рассрочка платежа фактически являются кредитом, предоставленным бесплатно или на льготных условиях) косвенно также приводит к сокращению налоговых обязательств налогоплательщика.

Сроки уплаты налога устанавливаются законом применительно к каждому налогу и сбору. Срок уплаты налога может определяться календарной датой. Таким способом определяются сроки уплаты регулярных налогов. Сроки уплаты разовых налогов определяются истечением времени со дня события, которое обуславливает обязанность уплатить налог. Этот период может исчисляться годами, кварталами, месяцами, декадами, неделями или днями. Уплата налога может быть приурочена к какому-либо событию или действию. Так, государственная пошлина уплачивается до подачи в суд искового заявления. *Налогоплательщик должен самостоятельно уплатить налог в срок, но вправе исполнить обязанность по уплате налога досрочно.* В случае неуплаты или не полной уплаты налога в установленный срок, не внесённая сумма *считается недоимкой и подлежит взысканию* в установленном законом порядке.

Налоги, взимаемые в Российской Федерации

Система налогов – это совокупность отдельных видов налогов, обладающая организационно-правовым и экономическим единством.

Согласно ст. 12 Налогового кодекса РФ (ч. 1, гл. 2 «Система налогов и сборов в РФ») в Российской Федерации устанавливаются следующие виды налогов и сборов:

- федеральные налоги и сборы,
- региональные налоги и сборы (налоги и сборы субъектов Российской Федерации),
- местные налоги и сборы.

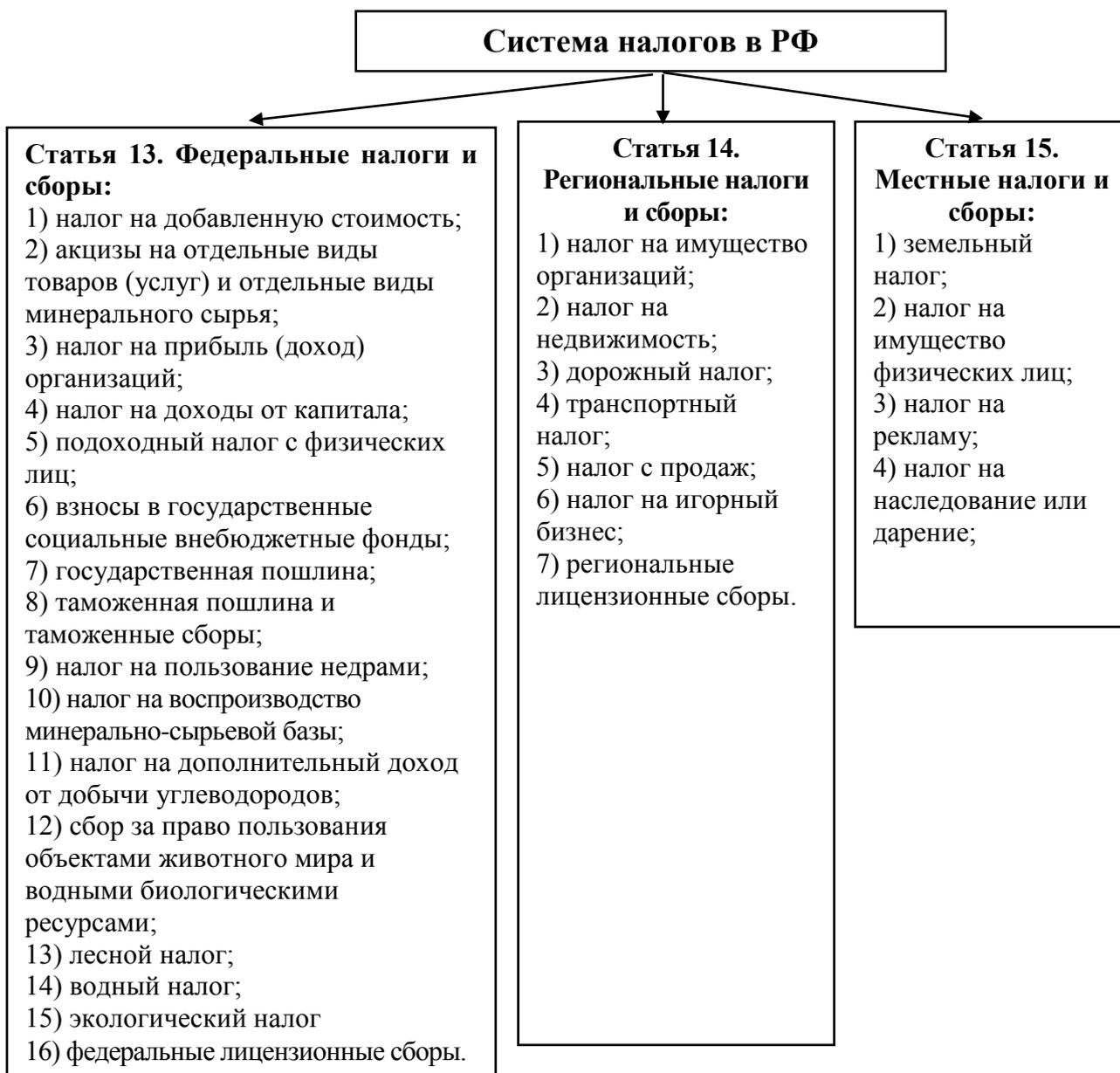


Рис. 10.3. Система налогов в РФ.

Федеральными признаются налоги и сборы, устанавливаемые настоящим Кодексом и обязательные к уплате на всей территории Российской Федерации.

Региональными признаются налоги и сборы, устанавливаемые настоящим Кодексом и законами субъектов Российской Федерации.

Местными признаются налоги и сборы, устанавливаемые настоящим Кодексом и нормативными правовыми актами представительных органов местного самоуправления.

Не могут устанавливаться региональные или местные налоги и (или) сборы, не предусмотренные настоящим Кодексом.

На рис. 10.3. приведена система налогов, установленная в ч. 1 Налогового кодекса РФ.

Виды налогов

С точки зрения общей теории налогов, все налоги подразделяются на три группы:

- налоги на расходы (или налоги на сделки) – косвенные налоги;
- налоги на доходы (подходные налоги) – прямые налоги;
- налоги на имущество – прямые налоги.

Таким образом, выделяют налоги подоходно-поимущественные (прямые) и налоги на потребление (косвенные). Первые взимаются в процессе приобретения и накопления материальных благ, вторые — в процессе их расходования.

Прямые налоги взимаются непосредственно по ставке или в фиксированной сумме с дохода или имущества налогоплательщика, так что он ощущает их в виде не до получения дохода.

Косвенные налоги вытекают из хозяйственных актов и оборотов, финансовых операций и целевых сборов. К таким налогам относятся налог на добавленную стоимость, акцизы на отдельные товары, таможенная пошлина, налог на операции с ценными бумагами, транспортный налог и др.

В конечном итоге косвенные налоги оплачиваются потребителем товаров (поэтому еще, они именуются налогами на потребление), в стоимость которых включаются эти налоги, т. е. косвенные налоги изымаются менее «заметным» образом, чем прямые налоги. Косвенные налоги именуют еще безусловными налогами, в связи с тем, что они не связаны непосредственно с получением дохода налогоплательщиком и взимаются вне зависимости от конечных результатов деятельности, получения прибыли.

10.4. Постановка на учет в налоговых органах юридических лиц в РФ

С 1 января 1999 г. введена в действие часть первая Налогового кодекса Российской Федерации, определяющая права и обязанности, как налогоплательщика, так и налоговых органов.

В соответствии со ст. 23 Кодекса налогоплательщик обязан встать на учет в налоговых органах.

Как правило, юридические лица до 1 января 1999 г. становились на

учет по месту своего нахождения.

В настоящее время налогоплательщики – юридические лица в соответствии со ст. 83 Кодекса подлежат постановке на учет в налоговых органах:

- по месту нахождения организации,
- по месту нахождения каждого обособленного подразделения организации (филиалов и представительств),
- по месту нахождения принадлежащего им недвижимого имущества и транспортных средств, подлежащих налогообложению.

Начиная с 1 января 1999 г. вновь созданным юридическим лицам налоговыми инспекциями выдаются Свидетельства о постановке на учет в налоговом органе юридического лица, образованного в соответствии с законодательством Российской Федерации, по месту нахождения на территории Российской Федерации (до этого срока выдавалось информационное письмо о постановке на налоговый учет). Местом нахождения российской организации признается место ее государственной регистрации. Государственная регистрация организации на территории РФ автоматически влечет признание данной организации налоговым резидентом Российской Федерации. Постановка на учет в налоговых органах осуществляется независимо от обстоятельств возникновения обязанности по уплате того или иного налога. *Свидетельство, изготовленное по единому образцу, является документом строгой отчетности, имеет серию, номер и степень защиты.* Оно является основным документом, подтверждающим постановку налогоплательщика на учет в налоговом органе, и, предъявив его, налогоплательщик может открыть счет в любом банке.

Постановка организации-налогоплательщика на учет осуществляется на основании заявления о постановке на учет установленной формы, которую можно получить в налоговой инспекции.

В соответствии с п. 3 ст. 83 Кодекса заявление о постановке на учет подается в налоговый орган по месту нахождения организации в течение 10 дней после государственной регистрации ее создания.

Обязанностью юридического лица является также письменное сообщение по месту учета о всяких изменениях в уставных и других учредительных документах организации, о получении разрешения на занятия лицензируемыми видами деятельности, об изменении места нахождения организации в течение 10 дней с момента такого изменения или реорганизации и в срок не позднее 3 дней со дня принятия такого решения (ст.23, п. 2).

При постановке на учет организация-налогоплательщик одновременно с подачей заявления представляет в одном экземпляре:

- заверенную в установленном порядке копию свидетельства о государственной регистрации;
- заверенные в установленном порядке копии учредительных документов;
- иные документы, подтверждающие создание организации.

В соответствии с п. 2 ст. 84 Кодекса налоговый орган обязан в течение

5 дней со дня подачи всех необходимых документов осуществить постановку на учет и выдать налогоплательщику Свидетельство о постановке на учет.

Российская организация по месту учета письменно сообщает обо всех обособленных подразделениях, созданных на территории РФ, в течение одного месяца со дня их создания. Если юридическое лицо осуществляет свою деятельность в Российской Федерации через филиал или представительство, то ему необходимо встать на учет по месту нахождения каждого обособленного подразделения, филиала и представительства в течение одного месяца после их создания. Датой создания филиала (представительства), считается дата издания юридическим лицом распорядительного документа, о его создании. Любое обособленное от него подразделение, по месту нахождения которого оборудованы стационарные рабочие места, независимо от наличия распорядительного документа также является филиалом и по нему должно быть направлено сообщение в налоговый орган.

Для постановки на учет юридического лица по месту нахождения филиала организация-налогоплательщик заполняет заявление установленной формы и вместе с ним представляет в налоговую инспекцию (по месту нахождения филиала) заверенную в установленном порядке копию своего свидетельства о постановке на учет, положение о филиале и приказ о его создании, а также, заверенную в установленном порядке копию устава организации.

По завершению постановки организации-налогоплательщика на учет налоговая инспекция выдает ей уведомление о постановке на учет в данном налоговом органе (по месту нахождения обособленного подразделения).

Если у организации-налогоплательщика имеется недвижимое имущество, подлежащее налогообложению, или транспортные средства, она должна встать на учет в налоговых органах по месту нахождения имущества, транспортных средств, в течение 30 дней со дня его регистрации.

Юридическое лицо подает в налоговый орган заявление установленной формы, заверенную копию своего свидетельства о постановке на учет, заверенные копии документов, подтверждающих право собственности организации на имущество или транспортные средства, выданные регистрирующими органами.

Постановка на учет завершается выдачей организации-налогоплательщику уведомления о постановке на учет в налоговом органе по месту нахождения принадлежащего ей недвижимого имущества и транспортных средств.

Ст. 116 Налогового Кодекса предусматривает наложение штрафных санкций на налогоплательщиков, своевременно не подавших заявление о постановке на учет.

В связи с введением Налогового кодекса Российской Федерации изменился порядок открытия счетов налогоплательщикам – юридическим лицам.

Ранее налогоплательщик – юридическое лицо обращался в налоговый орган, чтобы ему выдали справку установленной формы для открытия счета в банке.

В настоящее время банки в соответствии со ст. 86 Кодекса открывают счета организациям только при предъявлении свидетельства о постановке на учет в налоговом органе. Банк в 5-дневный срок со дня открытия счета сообщает налоговой инспекции по месту нахождения налогоплательщика об открытых и закрытых счетах налогоплательщика. В то же время сам налогоплательщик в 5-дневный срок обязан сообщить в налоговый орган по месту учета об открытии или закрытии счетов.

Если налогоплательщик не сообщил в налоговый орган об открытии счета в 10-дневный срок, то согласно ст. 118 Кодекса с него взыскивается штраф. Несообщение банком налоговому органу сведений об открытии или закрытии счета налогоплательщика, также влечет взыскание штрафа.

Список использованной литературы

1. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. М. Финансы и статистика, 1997.
2. Все налоги России – 2001. Справочник бухгалтера под редакцией академика В. В. Карпова. М. Экономика и Финансы, 2001.
3. Евстигнеев Е. Н. Основы налогообложения и налогового права. Учебное пособие. М.ИНФРА-М, 2000.
4. Коробко Б. И. Теория управления. М. ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
5. Лебедев О. Т., Каньковская А. Р. Основы менеджмента. Учебное пособие СПб. М и М, 1998.
6. Лебедев О. Т. , Филиппова Т. Ю. Основы маркетинга. Учебное пособие. СПб. М и М, 1998.
7. Налоги, налогообложение и налоговое законодательство. Под редакцией Евстигнеева Е. Н. СПб. Питер, 2000.
8. Пилипенко Н. Н. , Татарский Е. Л. Основы менеджмента. Учебное пособие. М. «Дашков и К», 2006.