

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИС-  
СЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**Институт управления**

**КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА**

**Руководитель в системе управления предприятием: стиль и  
имидж управления (на примере ИП Григорьев В.Л.)**

**Дипломная работа**

**студентки заочного отделения 6 курса группы 05001084**

**Колодочка Анастасии Николаевны**

**Научный руководитель  
к. социолог. н., доцент Семченко И.В.**

**БЕЛГОРОД 2016**

## Содержание

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Теоретические основы деятельности руководителя в системе управления предприятием .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Основные аспекты исследований роли современного руководителя в управлении организацией .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Основные характеристики стиля и имиджа современного руководителя малого предприятия .....</b>	<b>23</b>
<b>2. Анализ хозяйственной деятельности ИП Григорьев В.Л. ПО «Электро» .....</b>	<b>34</b>
<b>2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности ИП Григорьев В.Л. ....</b>	<b>34</b>
<b>2.2. Анализ внешних и внутренних факторов деятельности предприятия .....</b>	<b>50</b>
<b>3. Исследование стиля и имиджа руководителя малого предприятия ..</b>	<b>60</b>
<b>3.1. Анализ имиджа и стиля управления предприятием руководителя</b>	<b>60</b>
<b>3.2. Рекомендации по формированию оптимального стиля и имиджа предпринимателя .....</b>	<b>68</b>
<b>Заключение.....</b>	<b>78</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>82</b>
<b>Приложения .....</b>	<b>88</b>

## Введение

Актуальность темы дипломной работы заключается в том, что менеджер в системе управления организации занимает одно из центральных мест в управлении персоналом. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Чтобы стать управленцем высшего звена, следует пройти все ступени иерархической лестницы. Но в любом случае, несмотря на разные выполняемые задачи, менеджер в системе управления – это профессионал по организации и управлению производством, сбытом и сервисом, обладающий административно-хозяйственной самостоятельностью.

Актуальность изучения темы дипломной работы обусловлена следующими критериями. Руководитель малого предприятия должен одинаково хорошо разбираться в экономической и практической деятельности компании, финансовой политике, корпоративной структуре, внутренних и внешних процессах жизнедеятельности предприятия. В спектре умений руководителя – создание эффективных схем функционирования процессов в рамках его компетенции, организация и контроль работы подразделений и так далее.

Возросшая интенсивность, интеллектуальность, эмоциональная напряженность труда современного руководителя с одной стороны, требования эффективного функционирования структуры организации, грамотного отбора и расстановки сотрудников, создания эффективных рабочих команд, с другой стороны, привели к тому, что современная управленческая деятельность все теснее смыкается с научно-психологическими знаниями.

Индивидуальный стиль руководства, соответствующий общей производственной обстановке и особенностям руководимого коллектива, активно способствует формированию высокого авторитета руководителя. Истинный авторитет руководителя представляет собой заслуженное уважение к нему и основывается на таких составляющих, как знания, опыт, ум руководителя,

его доверие к подчиненным и его требовательность к ним, забота о них, высокие личные качества.

Известно, что указания и поручения авторитетного руководителя подчиненные исполняют с большей охотой, быстрее и тщательнее. Неумело сформированный индивидуальный стиль руководства способствует возникновению у руководителя ложного авторитета, который снижает эффективность руководства; подчиненные нередко льстят руководителю, в действительности не уважая его.

Эта новая «философия» управления персоналом ставит перед руководителями организаций новые цели и заставляет решать совершенно новые задачи. Реализация этих целей требует создание новых и значительной трансформации старых механизмов управления, совокупность которых должна образовать принципиально новую систему управления персоналом. Это управление должно базироваться на принципах системного подхода и основных положениях теории адаптации.

Кроме того, оно должно включать научно-обоснованную кадровую политику, предусматривать усиление мотивации эффективного труда, расширение конкуренции профессионализма как нового вида конкуренции, совершенствование и повышение эффективности профессионального уровня кадров и ряд других элементов. Таким образом, тема работы является актуальной.

Для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные менеджеры, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работнику невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся чего-то достичь, либо чего-то избежать. В узком смысле слова мотивированная деятельность человека – это свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижения своих целей,

реализацию своих интересов. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру своих действий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды.

Для разработки действенных инструментов воздействия очень важна диагностика социально-психологических характеристик. На основе результатов, полученных в процессе социологических исследований, могут быть построены адекватные механизмы стимулирования. Определенную помощь руководителям в изучении структуры мотивов и стимулов персонала могут оказать проводимые социологические исследования по особенностям и тенденциям развития мотивационной сферы трудовой деятельности сегодня.

Анализ научной литературы по проблемам менеджмента показывает, что управление персоналом организаций рассматривается как одна из наиболее сложных и многоплановых задач, решение которой требует больших финансовых, организационных и временных затрат. Это связано с тем, что управлять приходится не просто коллективом работников, что само по себе уже сложно, а, как правило, коллективом интеллектуалов, имеющих в большинстве своём высшее образование и опыт практической деятельности.

Объектом исследования дипломной работы является деятельность малого предприятия под руководством ИП Григорьева В.Л. (производственное объединение «Электро»).

Предметом исследования в данной дипломной работе является имидж и стиль управления индивидуального предпринимателя.

Целью исследования является исследование имиджа и стиля управления руководителя малого предприятия и предложение рекомендаций по его совершенствованию.

Задачи исследования:

- проанализировать теоретические аспекты исследования руководителя в системе управления предприятием;
- исследовать стиль и имидж предпринимателя;

– разработать рекомендации по совершенствованию имиджа и стиля управления предприятием руководителем.

Рассмотрение вопроса влияния имиджа менеджера на эффективность деятельности малого предприятия возможно лишь в контексте изучения общих проблем малого бизнеса в целом, а также менеджмента в частности. Теоретические основания менеджмента исследовали Р. Акофф, В. Р. Веснин, Ю. Ф. Гордиенко, В. И. Данилов-Даниильян, Л. Я. Дятченко, Т. С. Кабаченко, Л. К. Кевин, А. Я. Кибанов, И. А. Костенко, А. К. Маркова, Е. В. Маслова, М. Х. Мескон, В. В. Травин, С. А. Шапиро и др. Вопросам управления персоналом организации посвятили свои труды Г. В. Атаманчук, В. П. Бабинцев, В. В. Гончаров, Ю. Ф. Гордиенко, И. Б. Дуракова, Т. С. Кабанченко, Е. В. Маслов, Н. А. Никифорова, В. Прокофьев, Ж.Т. Тощенко и др.

Методами исследования в дипломной работе выступили: системный подход – в нем изучается взаимодействие элементов в рамках того, что их объединяет, описывает взаимоотношения с внешним миром; структурный подход – изучает внутреннее взаимодействие элементов, а также их причинно-следственные связи; функциональный подход - изучает функции отдельных элементов. А также использовались методы анализа и синтеза источников литературы, структурный метод.

В настоящее время Россия претерпевает ряд преобразований, касающихся, прежде всего сферы управления. Изменениям подвергаются не только психология управляющего, но и стиль, и методы управления, происходит переоценка менеджерами своего места и роли в системе управления, предъявляются новые требования к современным управленцам. Будущее состояние организации во многом зависит от качеств, знаний и способностей менеджера, его умений организовать эффективную работу сотрудников и в целом всего, стремления достичь лучших результатов. Менеджер играет важную роль в развитии и функционировании организации.

В последнее время больше внимания уделяется вопросам определения комплекса знаний, способностей, личных и деловых качеств, которыми должны обладать современные менеджеры. Особое внимание в данной дипломной работе уделено развитию малого бизнеса, ведь на долю малого и среднего бизнеса в объеме ВВП в нашей стране приходится около 20%, в то время как за рубежом, только по малому бизнесу эта цифра достигает 50%. Малые предприятия создают благоприятные условия для оздоровления экономики, поскольку развивается конкурентная среда, создаются дополнительные рабочие места, расширяется потребительский сектор. Кроме того, развитие малого бизнеса ведет к насыщению рынка товарами и услугами, к повышению экспортного потенциала, лучшему использованию местных ресурсов. Малые предприятия могут создаваться в любом секторе экономики в ответ на неудовлетворенные потребности населения - что является отличительной и важной особенностью.

Малый бизнес является таким источником развития, от которого Россия не может отказаться не сейчас, ни в будущем. По статистике лишь 3,4% малых предприятий в России живет более трех лет, остальные закрываются раньше. Темпы роста числа зарегистрированных индивидуальных предпринимателей в нашей стране остаются низкими - ежегодно их число увеличивается на 4%, в то время как количество ИП, прекративших свою деятельность увеличивается на 11%. По данным ФНС на апрель 2015 года в ЕГРИП зарегистрировано 3,5 млн. индивидуальных предпринимателей, а прекратили свою деятельность за все время 7,7 млн. человек. Именно поэтому исследования, представленные в дипломной работе, являются наиболее привлекательными и актуальными в настоящее время.

Структура дипломной работы: введение, три главы, заключение, список литературы и приложения.

## **1. Теоретические основы деятельности руководителя в системе управления предприятием**

### **1.1. Основные аспекты исследований роли современного руководителя в управлении организацией**

Специфика менеджмента малой фирмы заключается в том, что руководитель может и вынужден принять на себя решение большинства проблем. Возможность концентрации власти определяется самим масштабом бизнеса: рынки локальны, номенклатура мала, объем производства невелик, число партнеров ограничено, небольшой штат сотрудников позволяет всех держать в поле зрения. Следовательно, и нет потребности в управленцах – специалистах высокого класса. Для руководства МП достаточно средней квалификации в сочетании с доступностью информации, консультационных услуг.

Руководители малого предпринимательства четко сознают, что успех дела во многом определяется взаимоотношениями внутри фирмы как по линии руководитель-работник, так и между работниками. От степени мотивированности работников к труду зависит возможность его интенсификации и, в конечном счете, потенциал предприятия. Наиболее действенный способ повысить их заинтересованность в успехе фирмы – установить тесный, неформальный контакт с руководителем, так как именно с ним в представлении работников отождествляются как победы, так и поражения. Тогда, если предприниматель обладает даром сплотить, увлечь, повести за собой, появляется реальный шанс «переплавить» живой труд в фактор роста бизнеса.

Современное руководство – это специфическое средство, специфическая функция, специфический инструмент для производства организациями результата. Выполнение этой сверхзадачи требует расширить сферу ответственности менеджера, в которую входят все факторы, влияющие на деятельность организации, и ее результаты: как внутренние, так и внешние, как подконтрольные, так и полностью от нее независимые. Это обстоятельство требует стратегического подхода к управлению как по вертикали (на всех

иерархических уровнях), так и по горизонтали (управление функциональными областями); стратегия – дело всех сотрудников.

Дружеские отношения между работниками также необходимы для МП с их спецификой вынужденного совмещения обязанностей. Наиболее жизнеспособны из них те, где каждый при необходимости готов заменить каждого. Неконфликтные внутренние отношения – реальность большинства МП: коллективы небольшие, изначально формируются из числа лично знакомых, проверенных опытом общей работы. Большинство работают постоянно. Это принцип руководителей: не брать временных работников, для которых проблемы предприятия далеко не личное дело.

В целом в представлении большинства предпринимателей внутрифирменные отношения ассоциируются со стереотипом «большой семьи», где глава – руководитель фирмы. Особенности налоговой политики государства по отношению к деятельности малого предприятия. Важнейший инструмент государственного воздействия на предпринимательство в рыночной экономике – налоговая политика, выполняющая две основные функции: фискальную, связанную с необходимостью формирования доходов государственного и местных бюджетов, и стимулирующую, направленную на поддержку конкретных сфер деятельности, секторов, хозяйствующих субъектов. В российской экономике государство, прежде всего, реализует фискальную функцию.

С 1992 г. во всех опросах представителей малого бизнеса в целом и его различных групп проблема налогообложения прочно занимает первое место. Налоги, сужающие финансовые возможности фирмы – это болевая точка предпринимателей и в развитых рыночных отношениях экономиках. Однако специфика российского малого бизнеса состоит в том, что проблема налогообложения отнюдь не исчерпывается непосильным налоговым бременем. Для российских предпринимателей налоги – это “государственный рэкет”, поскольку, собирая их, государство неудовлетворительно выполняет ряд своих функций.

Негативные оценки разных сторон налоговой системы были получены

по трем важнейшим аспектам: механизм налогообложения (сюда включены нестабильность налоговой политики, сложность и нечетность правил и процедур налогообложения, количество видов налогов); собственно величина налогов; институциональный аспект (он включает вопросы информационного обеспечения, организации работы налоговых служб, взаимоотношения с налоговыми ведомствами и отдельными чиновниками).

Исследования показывают, что управленческая работа по сути своей очень отличается от неуправленческой. И действительно, работа начальника цеха имеет гораздо больше общего с работой президента компании, чем с работой людей, которые находятся под его управлением. Комментируя это, Минцберг, обобщивший более ранние исследования и проведший фундаментальное исследование по изучению труда пяти руководителей высшего эвена, отмечает в своей книге «Природа управленческого труда»: «Почти всякая работа в обществе требует специализации и концентрации. Станочники, овладев техникой изготовления какой-то детали на своем станке, могут потом в течение многих недель заниматься этой операцией, инженеры и программисты порой затрачивают месяцы на разработку какого-то моста или компьютерной программы, торговцы большую часть жизни проводят, продавая один и тот же вид продукции [26]. Менеджер не вправе ожидать такой однородности в своей работе. Скорее характерным будет для него кратковременность, разнообразие и фрагментарность осуществляемой деятельности».

– Человеческий фактор становится ключевым фактором успеха функционирования предприятия, что нашло отражение в принципах управления [41]. Касаясь содержания работы менеджера, Минцберг находит еще одну общую черту управленческой работы – роли руководителя. Роль, по его определению, является «набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности». В своих работах Минцберг выделяет 10 ролей, которые, принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени. Он классифицирует их в рамках трех крупных категорий: межличностные роли, информационные ро-

ли и роли по принятию решений. Как указывает Минцберг, роли не могут быть независимы одна от другой, наоборот, они взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого.

Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми. Эти межличностные роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность и одновременно заставляет его играть информационные роли, и действовать в качестве центра обработки информации. Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск возможностей для организации, ведение переговоров от имени организации. Все эти 10 ролей, взятых вместе, определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от характера конкретной организации.

Роли, связанные с принятием решений – менеджер определяет направление роста организации, при этом он изыскивает для этого возможности, как внутри организации, так и за ее пределами; разрабатывает и запускает проекты по совершенствованию, приносящие изменения; контролирует разработку определенных проектов. Когда организация сталкивается с неожиданными нарушениями, менеджер отвечает за корректировочные действия. Он отвечает за распределение всевозможных ресурсов организации. Представляет организацию на всех значительных и важных переговорах.

Информационные роли – менеджер собирает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера о внешней и внутренней среде организации, которую использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внутренней и внешней информации, поступающей в организацию. Распределяет полученную информацию в виде фактов и нормативных установок между подчиненными, разъясняет политику и основные цели организации. Передает информацию для внешних контактов ор-

ганизации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли.

Межличностные роли – менеджер – это символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового и социального характера. Отвечает за мотивацию и активизацию подчиненных на достижение целей организации, координирует их усилия, отвечает за набор, подготовку работников. Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые представляют информацию и оказывают услуги [26].

Чтобы успешно выполнять перечисленные роли, руководители компаний должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием. Требования к их профессиональной компетенции можно условно разделить на две группы:

Первую группу составляют знания и умения выполнять профессиональную работу в управлении:

- умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;
- информированность по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренции, динамики спроса на продукцию;
- способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления; умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи [11].

Вторая группа требований связана со способностью руководителя работать с людьми и управлять самими собой. Менеджеры должны иметь личностные качества, которые усиливают доверие и уважение со стороны других:

- высокое чувство долга и преданность делу;
- честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;

- умение четко выражать свои мысли и убеждать;
- уважительное отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии;
- способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность [11].

Роль руководителя в организации – направляющая, формирующая, структурирующая, и в целом организующая. Деятельность руководителя направлена на то, чтобы работники стали не просто арифметической суммой людей со своими проблемами и интересами, но сплоченным коллективом, нацеленным на созидание, на выполнение общественной задачи, чтобы проявились все позитивные эффекты социальной организации, ради которых люди и объединяются в ней, чтобы организация стала действительно организацией.

Руководитель в роли преподавателя должен проявить способность обучить подчиненного необходимым приемам и навыкам труда, этике профессии. Роль представителя организации – подписывает от имени организации документы, представляет организацию во внешней среде, в вышестоящих организациях, взаимодействует со средствами массовой информации, принимает посетителей организации, в целом, осуществляет связи с общественностью, принимает совместно с общественными организациями решения по социальным вопросам, участвует в конференциях и иных общественных мероприятиях [16]. Во всех случаях главенствующей для руководителя (менеджера) остается роль организатора. Основным содержанием деятельности менеджера является управление людьми.

В процессе управления руководитель осуществляет ряд конкретных функций, среди которых:

- организация и планирование деятельности коллектива и своей собственной работы;
- распределение заданий и инструктаж подчиненных; контроль за ними;

- подготовка и чтение отчетов;
- проверка и оценка результатов работы;
- ознакомление со всеми новинками в мире бизнеса, техники и технологии;
- выдвижение и рассмотрение новых идей и предложений;
- решение вопросов, выходящих за пределы компетенции подчиненных; знакомство с текущей корреспонденцией;
- ответы на звонки и прием посетителей; проведение собраний и представительство;
- заполнение форм отчетности; ведение переговоров; повышение квалификации [26].

Процесс управления по целям состоит из четырех этапов:

- определяется круг полномочий и обязанностей всех руководителей предприятия;
- осуществляется разработка целей менеджмента в рамках установленных обязанностей;
- составляются реальные планы достижения поставленных целей;
- производится контроль, измерение, оценка работы и полученных каждым руководителем результатов [14].

Менеджеры не только составляют планы, но и организуют их выполнение путём формирования структур, процессов и методов, с помощью которых организуется совместный и эффективный труд. Функции менеджера и их характеристика – существует применимый к любой организации процесс управления, заключающийся в реализации функций, которые должен выполнять всякий руководитель. В настоящее время в управленческой литературе существует тенденция рассматривать управление как реализацию функций. Можно лишь сказать, что нет единого мнения по вопросу о том, что это за управленческие функции. Большинство экспертов в области управления принимают следующее определение.

Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации. Управление является стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен. И именно управление объясняет самый значимый феномен современности: взрыв образования. Чем больше имеется высокообразованных людей, тем в большей мере зависят они от организации [33].

Современный менеджер – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решения по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях. Предполагается, что принимаемые менеджером решения являются обоснованными и вырабатываются на базе использования новейших методов управления: многовариантных расчетов с помощью компьютерной техники. Термин «менеджер» имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

- к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- к руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
- к руководителю по отношению к подчиненным;
- к администратору любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами [41].

Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации и контроля. Таким образом, планирование, организация, мотивация и контроль представляют собой четыре основные функции менеджера. Рассмотрим каждую из них несколько подробнее.

Планирование – функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. Посредством планирования руководство

стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, планирование – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей. Планирование в организации не представляет собой отдельного одноразового события в силу двух существенных причин. Во-первых, хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше.

Поэтому они заново определяют или меняют свои цели, если полное достижение первоначальных целей практически завершено. Вторая причина, по которой планирование должно осуществляться непрерывно, - это постоянная неопределенность будущего. В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях, события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью.

Организация – это создание некой структуры, одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации. Поскольку работы выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая, таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю.

Мотивация – побуждение к действию; динамический процесс психофизиологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способ-

ность человека деятельно удовлетворять свои потребности. Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом. Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет. Раньше считалось, что мотивирование - это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. На этом основывался подход к мотивации школы научного управления.

Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители узнали, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. В настоящее время мы понимаем, что для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

Контроль – одна из основных функций системы управления. Контроль осуществляется на основе наблюдения за поведением управляемой системы с целью обеспечения оптимального функционирования последней. На основе данных контроля осуществляется адаптация системы, то есть принятие оптимизирующих управленческих решений. Непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руководством первоначально. И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно даже само выживание, будет поставлено под угрозу. Контроль – это процесс

обеспечения того, чтобы организация действительно достигает своих целей [38].

Существуют три аспекта управленческого контроля. Первый аспект – установление стандартов – это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект – это измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Третий аспект – если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно, стадия, на которой предпринимаются действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий – пересмотр целей, для того, чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации [44].

Чтобы быть хорошим менеджером надо быть психологом. Быть психологом – значит знать, понимать людей и отвечать им взаимностью. В этом во многом поможет язык жестов и телодвижений. Изучив этот язык, менеджер сможет лучше понимать людей, их действия, чем они обоснованы, сможет добиться взаимного согласия, доверия людей, а это самое главное. Это способствует заключению выгодных сделок и многому другому.

Стили принятия менеджером управленческих решений:

1. Директивный стиль (directive style) – это стиль принятия решений, которое характеризуется низким уровнем толерантности к неопределенности и рациональностью мышления. Люди, которые используют директивный стиль, характеризуются низким уровнем толерантности к неопределенности и рациональным способом мышления. Они работают эффективно и логично, принимают быстрые решения и ориентируются на их быстрое выполнение. Результатом их эффективности и скорости нередко становится принятие ре-

шений на основе минимального объема информации и всего нескольких вариантов.

2. Аналитический стиль (analytic style) – это стиль принятия решений, которое характеризуется высоким уровнем толерантности к неопределенности и рациональным способом мышления. Индивидуумы, которые используют аналитический стиль, имеют намного больше высокий уровень толерантности к неопределенности, чем люди, которым близкий директивный стиль. Они пытаются получить больше информации для принятия решения и рассматривают больше вариантов. Менеджеры данного типа принимают решение осторожно, они способны адаптироваться к самым неординарным ситуациям и успешно производиться с ними.

3. Концептуальный стиль (conceptual style) – это стиль принятия решений, которое характеризуется высоким уровнем толерантности к неопределенности и интуитивным способом мышления. Люди, склонные к концептуальному стилю, стремятся получить больше всего информации и рассматривают множество вариантов. Они ориентируются на долгосрочные программы и творчески подходят к решению проблем.

4. Поведенческий стиль (behavioral style) – это стиль принятия решений, которое характеризуется низким уровнем толерантности к неопределенности и интуитивным способом мышления. Лица, которые выбирают поведенческий стиль, достаточно успешно сотрудничают с другими людьми. Они интересуются достижениями подчиненных и чрезвычайно восприимчивые к предложениям коллег. Они часто организуют разные собрания для обмена информацией и при этом всячески пытаются избегать конфликтов. Для них очень важно получить от других одобрение своих действий [31].

Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации. Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их появлению на свет.

В связи с этим принято различать следующие виды решений:

1) Уравновешенные решения – принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

2) Импульсивные решения, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются «с наскока и рывками».

3) Инертные решения – это результат осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

4) Рискованные решения – это решения где, управленец не нуждается в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверен в себе, может не бояться любых опасностей. Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью. Перечисленные виды решений принимаются, в основном, в процессе оперативного управления персоналом [26].

Существует восемь стилей менеджмента:

1. Администратор – менеджер, который ориентирован на решение существенных задач и высокий уровень взаимоотношений с учетом ситуации, обеспечивающей принятие эффективных решений.

2. Соглашатель – менеджер, который применяет высокую степень ориентации на задачи и на отношения в ситуации, которая этого не требует. Поэтому такой менеджер менее эффективен. Он слаб в принятии решений, позволяет воздействовать на себя различным факторам давления и предпочитает

минимизировать существующее давление, чем максимизировать производство в перспективе.

3. Доброжелательный автократ – менеджер, который применяет высокую степень ориентации на задачи и низкую степень ориентации на отношения в ситуации, которая приемлет такое поведение, следовательно, он более эффективен. Это человек, который знает, чего хочет, и знает, как получить это, не вызывая обиды или негодования.

4. Автократ – менеджер, который применяет высокую степень ориентации на задачи и низкую степень ориентации на отношения в ситуации, которая не приемлет такого поведения, поэтому он менее эффективен. Это человек, не уверенный в других, невежливый и заинтересованный только в текущих делах.

5. Прогрессист – менеджер, который применяет высокую степень ориентации на отношения и низкую степень ориентации на задачи в ситуации, которая приемлет такое поведение, что делает его более эффективным. Это человек, имеющий полное доверие к людям и в первую очередь озабоченный их развитием как личностей.

6. Миссионер – менеджер, который применяет высокую степень ориентации на отношения и низкую степень ориентации на задачи в ситуации, которая не приемлет такого поведения, что делает его менее эффективным. Это человек, главным образом заинтересованный в гармонии.

7. Бюрократ – менеджер, который применяет низкую степень ориентации на задачи и на отношения в ситуации, которая приемлет такое поведение, что делает его более эффективным. Это человек, в первую очередь заинтересованный в правилах и процедурах как таковых и желающий таким образом контролировать ситуацию для собственной выгоды. Это зачастую добросовестные люди.

8. Дезертир – менеджер, который применяет низкую степень ориентации на задачи и на отношения в ситуации, которая не приемлет такого пове-

дения, что делает его менее эффективным, это пассивный человек [33].

В дисциплинах по управлению выделены стили руководства, которыми может обладать менеджер в системе управления и в определенных ситуациях. Стиль руководства – устойчивый комплекс черт руководителя, проявляющихся в его отношениях с подчиненными [47]. Это способ, которым начальник управляет подчиненными и в котором выражается независимость от конкретных ситуаций, образец его поведения. Основой выделения стилей является распределение полномочий при принятии решений между руководителями и подчиненными.

Виды стилей, которые приняты в теоретическом плане при анализе менеджеров:

1. Авторитарный стиль – единоличное принятие руководителем всех решений, слабый интерес к работнику как к личности. Руководитель сам определяет цели, распределяет задания и контролирует их выполнение. Решения начальника выступают как приказы, которым должны подчиняться сотрудники беспрекословно, иначе будут применены санкции. Сотрудники обладают минимумом информации. Использование авторитарного стиля приводит к напряжению между членами коллектива, конфликтам, ослаблению интереса к труду и неудовлетворенности работой, что снижает трудовые достижения.

2. Демократический стиль – стремление руководителя к коллективной выработке решений, интерес к неформальным, человеческим отношениям. Цели организации выдвигаются совместно, работа распределяется с учетом индивидуальных пожеланий членов группы. Руководитель-демократ оценивает работу по объективным, известным всем критериям, оказывает подчиненным помощь, стремится повысить их самостоятельность. При использовании демократического стиля – сотрудники испытывают чувство гордости за свой труд, проявляют изобретательность и инициативность, в коллективе – дружеская атмосфера.

3. Либеральный стиль – стремление руководителя уклониться от принятия решений или переложить эту задачу на других, а также совершенная безучастность к делам коллектива. Он предоставляет полную свободу действий коллективу, пуская все на самотек. Задания, права, обязанности в группе распределены нечетко. Использование либерального стиля определяет низкую производительность труда, ведет к агрессии среди членов коллектива и его распаду. Трудовая дисциплина низкая, на коллектив оказывают влияние неформальные лидеры, цели которых часто противоположны целям организации. Этот стиль был признан неприемлемым [13].

В заключении необходимо представить некоторые выводы – хороший менеджер должен быть и организатором, и другом, и учителем, и экспертом в постановке задач, и лидером, и человеком, умеющим слушать других и все это только для начала. Он должен знать в совершенстве своих прямых подчиненных, их способности и возможности выполнения конкретной поручаемой им работы. Менеджер должен знать условия, связывающие предприятие и работников, защищать интересы тех и других на справедливой основе, устранять неспособных с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы. Менеджер должен быть лидером, достойным подражания. На этом необходимо остановиться и рассказать подробнее. Главная задача руководителя предприятия – делать «дело» при помощи других людей, добиваться коллективной работы. Руководителя всегда заботят и интересы всей фирмы, он стремится сбалансировать интерес группы, интересы босса и других менеджеров, необходимость выполнения работы с необходимостью найти время для обучения, производственные интересы с человеческими потребностями подчиненных.

## **1.2. Основные характеристики стиля и имиджа современного руководителя малого предприятия**

Поскольку личность руководителя играет определяющую роль в бизнесе, то очень часто именно по ней всей компании в целом дается оценка. Соответственно, важно понимать, что входит в имидж современного руководителя, и уметь с этим работать. Можно выделить следующие важные пункты: Индивидуальные характеристики: внешность, психофизиологические особенности, личностный тип, характер, индивидуальный стиль деятельности и т.д., это все то, что связано с личностью и индивидуальностью человека.

1. Социальные характеристики. Самая важная из них – социальный статус. Конечно, он непосредственно связан с должностью, которую занимает человек, но ею не исчерпывается – на статус также оказывают влияние происхождение и личное состояние. От статуса зависит, как человек будет вести себя в обществе и, соответственно, с бизнес-партнерами.

2. Ценности – базовые внутренние установки и принципы, на которые человек опирается при принятии решений. Они оказывают очень мощное влияние на всю организационную культуру компании. Наверняка вы встречались со случаями, когда у либерального руководителя сотрудники пьют чай и ходят в джинсах, а у жесткого – все ходят по струнке.

3. Личная миссия. Это стратегическое видение руководителем развития компании. Она определяет то, в каком месте сейчас находится начальник и где бы он хотел оказаться в будущем. От нее зависят цели всей компании и руководителя. Именно на его личной миссии основывается личная миссия всей организации.

4. Имидж руководителя может быть внешним и внутренним. Внешний имидж – это то, как первое лицо компании воспринимается обществом в целом и группами людей, чьи интересы, так или иначе, пересекаются с интересами организации. Он напрямую связан с тем, насколько компании доверяют и хотят с ней сотрудничать, ведь наш мозг идентифицирует всю организацию с ее руководителем. Внутренний имидж основывается на взаимоотношениях между начальником и его подчиненными или, говоря другими словами, как персонал воспринимает руководителя. Может показаться, что он не так ва-

жен, как внешний, но это не так, и ему тоже нужно уделять время. В маленьких компаниях имидж руководителя может формироваться на основе прямых его контактов с подчиненными. В более крупных организациях с этим могут быть сложности, так как руководитель в основном контактирует с менеджерами среднего и высшего звена. Чтобы избежать искажений информации на этом этапе, первому лицу компании следует периодически напрямую общаться с народом: записывать видеообращения, издавать буклеты, приходить на обед или в курилку.

Внутренний имидж руководителя нередко отличается от внешнего, ведь не обо всем становится известно за пределами компании. Он будто бы глубже и многограннее, и соприкоснуться с ним можно, лишь посмотрев на все изнутри. В то же время внутренний имидж руководителя организации очень сильно влияет на внешний, ведь сотрудники в любом случае транслируют свои представления в среду за пределами компании.

Факторы успешного имиджа современного руководителя:

- целеустремленность и преданность своему делу;
- выраженные лидерские качества;
- готовность рисковать и смелость в принятии решений;
- умение взять ответственность на себя;
- способность учесть множество факторов при решении профессиональной задачи;
- умение делегировать полномочия и распределять обязанности;
- нацеленность на положительный результат;
- высокая работоспособность.
- стили руководства.

Разбирая имидж современного руководителя, нельзя не коснуться проблемы стилей управления. Психологи выделяют три варианта: авторитарный, демократический и попустительский.

Менеджер, придерживающийся авторитарного стиля руководства, как правило, деловым и отрывистым тоном раздает лаконичные распоряжения.

Он не производит впечатление приветливого человека. Его рамки и запреты жестки, и он не делает исключений ни для кого. При этом он может и похвалить, и поругать сотрудника, но все это оказывается очень субъективно. Этот лидер как бы находится над коллективом, обладая решающим правом голоса по всем вопросам. Все дела всегда заранее обсуждаются и планируются в полном объеме. Обычно он разрабатывает лишь непосредственные цели, а о долгосрочных никто не думает.

Демократический стиль (или коллегиальный) основан на принципе партисипативности, или, говоря простым языком, на участии коллектива в принятии управленческих решений. Распоряжений как таковых в речи начальника нет – есть предложения, сказанные товарищеским тоном. Этот менеджер грамотно дает обратную связь: когда он хвалит или порицает подчиненного, он обязательно дает рекомендацию по поводу проблемных его зон. Свой запрет он готов обсудить с сотрудниками и подвергнуть корректировке при необходимости. Все деловые моменты обсуждаются вместе с коллективом, и за реализацию профессиональных задач отвечают все. Таким образом, очевидно, что позиция данного руководителя находится внутри группы.

Попустительский (либеральный) стиль руководства, основан на нахождении руководителя в стороне от всего коллектива. Он не дает никаких указаний, нет обратной связи – скорее, он стоит в стороне и наблюдает за ходом событий. Дела в организации идут сами собой и развиваются благодаря интересам и активности отдельных участников трудового коллектива.

Считается, что наиболее эффективен демократический стиль руководства, но это напоминает среднюю температуру по больнице. Организации бывают разные, и для некоторых моделей будет эффективен авторитарный руководитель (для бюрократических, к примеру), а для других – попустительский (скорее всего, это творческие коллективы, такие, как рекламные агентства).

Формирование имиджа руководителя основывается на следующих очень важных пунктах:

1. Имидж руководителя не может быть создан раз и навсегда – его необходимо постоянно подкреплять реальными делами, иначе он тускнеет и перестает обладать позитивной силой. Именно поэтому так важно, чтобы начальник, требующий от сотрудников соблюдения трудовой дисциплины, сам появлялся на работе каждый день в нормативные часы. Ему необходимо быть в курсе текущих дел и процессов в компании и быть готовым к решению возникающих проблемных ситуаций.

2. Важная роль секретаря. Если руководитель компании является ее лицом, то его самого, в свою очередь, представляет личный ассистент. И именно поэтому секретарю необходимо быть организованным и собранным, обладать высокой стрессоустойчивостью, уметь брать на себя ответственность и быстро соображать в сложных ситуациях.

3. Внешний вид. Считается, что если человек выглядит по-деловому, то такой же порядок и последовательность царят у него в голове. Хотя иногда бывает и наоборот: топ-менеджеры живут в очень плотном графике, и помимо деловых обедов, у них бывают неформальные встречи, на которые в костюме лучше не приходить. И здесь уже встает вопрос об адекватном ситуации внешнем виде. Если речь идет о женщине-руководителе, то у нее наблюдается гораздо больше свободы в том, что касается ее внешности. Многие успешные дамы предпочитают одежду ярких цветов, которая подчеркивает их харизматичность и амбициозность, к примеру, идеально сидящий по фигуре брючный костюм черничного цвета или платье-футляр ярко-красного.

4. Пример для подчиненных. Уверенность в том, что начальник сделает то, что обещал, является поводом для их обязательности. А руководитель, который забывает о своих словах или относится к ним с легкостью, рискует приобрести себе плохую репутацию среди коллег и бизнес-партнеров, а это, сами понимаете, отнюдь не лучшее дополнение к его имиджу.

5. Баланс твердости и мягкости. Считается, что хороший руководитель должен быть жестким, но это не совсем правильно. Действительно, когда вы отвечаете за работу всей компании, вам необходимо сохранять уверенность в себе и уметь настоять на своем, однако это не должно распространяться на сферу общения с людьми. Вам следует быть жесткой в своих деловых решениях, однако не стоит забывать о человеческом отношении к партнерам и подчиненным, а также об умении слушать и слышать их.

7. Развитые коммуникативные навыки. Естественно, что руководителю приходится очень много общаться с людьми, причем с самыми разными: с подчиненными, с коллегами, бизнес-партнерами и вышестоящим начальством. Руководителю необходимо обладать блестящей памятью и с легкостью запоминать все имена, фамилии и лица (или хотя бы нанять себе ассистента, который с легкостью с этим справится).

Итак, имидж успешного руководителя включает в себя множество составляющих, каждая из которых играет очень важную роль. В работе руководителя много привлекательных сторон: она предоставляет большие возможности для развития личности, придает человеку достоинство, является захватывающей и увлекательной.

Существует несколько классификаций стилей руководства. Следует заметить, что по отношению к некоторым людям и в некоторых ситуациях традиционный стиль руководства оказывается более эффективным, чем современный: если подчиненный не делает ничего, что заслуживало бы похвалы, то ему надо указать на его ошибки и определить пути их устранения. Однако при достижении им первых же хороших результатов его следует похвалить.

1. Деловой стиль руководства проявляется в том случае, когда для руководителя самое важное - это интересы дела, конечные цели коллектива. Данный стиль руководства подразумевает максимальное использование следующих качеств руководителя:

- способность ориентироваться на основную цель деятельности коллектива, т.е. целеустремленность, практичность и др.;
  - умение выбирать кратчайший путь к достижению цели, т.е. умение аналитически мыслить, деловая активность, смелость;
  - самостоятельность мышления, инициативный и новаторский подход к делу, т.е. умение генерировать идеи, рассудительность, инициативность, способность к оправданному риску, стремление к повышению квалификации;
  - критицизм практического мышления, т.е. умение анализировать и делать выводы, мудрость, гибкость, практичность, наличие здравого смысла;
  - оперативность решений и действий, т.е. умение находить кратчайшие пути решения управленческих задач; самостоятельность, деловая активность, гибкость; умение эффективно и рационально использовать свое время;
  - предвидение новых проблем, умение заниматься ими до того, как их разрешение потребует больших усилий;
  - ориентация на компетентность подчиненных;
2. Бюрократический стиль руководства характеризуется господством формы (т.е. самой бюрократической структуры) над содержанием (задачами управления производством) и подразумевает наличие следующих признаков:
- вера в рациональность однажды сложившихся организационных структур и порядка;
  - представление, что абсолютным критерием важности является мнение вышестоящего начальства;
  - удаленность внутренних закономерностей и целей бюрократической иерархии от реальных запросов жизни;
  - отсутствие контроля снизу, неподотчетность трудовым коллективам;
  - стремление переложить ответственность на начальство, результатом чего является безответственность (при этом выше стоящие также стремятся

снять с себя ответственность, создавая систему виз и процедуру согласований);

- оценка работника не по знанию дела, умению найти эффективное, нестандартное решение, а по способности действовать, ориентируясь, прежде всего, на внутренние закономерности функционирования аппарата;

- затруднение доступа масс к субъектам бюрократического управления;

- создание ситуации, когда отдельные лица или отдельные организации находятся вне критики (особенно снизу);

- сужение гласности [23].

В зависимости от степени проявления коллегиальности и единоначалия можно выделить три основных стиля руководства: авторитарный (автократический), демократический и либеральный, которые, однако, редко встречаются в «чистом виде».

1. Авторитарный стиль – это использование приказов, указаний, распоряжений, не предполагающих возражений со стороны подчиненных. Руководитель сам определяет, кому, что, когда, как делать, дает команды и требует докладов об их исполнении. Авторитарный стиль руководства используется в чрезвычайных ситуациях – в военной обстановке, при возникновении различного рода природных или техногенных катастроф. Кроме того, некоторые работники, которые не любят самостоятельно принимать решения, предпочитают именно авторитарный стиль руководства.

Основная потребность автократа – находиться в центре внимания руководимой им группы, ему должна принадлежать вся власть без остатка, и он сам решает все вопросы – мелкие и крупные. Его указания кратки, строги, порой имеют угрожающий подтекст. На его взгляд, подчиненные чересчур пассивны, постоянно нуждаются в указаниях, а если высказывают свою точку зрения, то посягают на его авторитет. Такой авторитет, зачастую формальный, автократ старается поддержать и внешними атрибутами власти: обращается к подчиненным подчеркнуто официально, вводит дополнительные

формальности для посетителей. Он предпочитает послушных работников, невзирая на наличие у них необходимых знаний [45].

Отрицательные качества автократа особенно проявляются в том случае, когда руководителю не хватает организаторских способностей, общей культуры, профессиональной подготовленности. В данных обстоятельствах такой руководитель может превратиться в самодура. Достоинствами руководителя-автократа являются молниеносная реакция, энергичность, решительность, быстрота принятия решений, настойчивость. Они уверены в себе и не сомневаются в своих способностях руководить коллективом.

2. Демократический стиль руководства подразумевает доброжелательные советы, поручения в виде просьб, активное участие подчиненных в выработке управленческих решений. Это наиболее эффективный стиль руководства, ибо он воспитывает в подчиненных инициативу, творческое отношение к труду, чувство ответственности, сопричастности. Руководитель-демократ не командует, а воодушевляет, не инструктирует, а советует. Работники чувствуют себя не столько подчиненными, сколько сотрудниками, ответственными за выполняемую коллективом работу.

Прежде чем принять решение, руководитель-демократ старается обсудить его с сотрудниками, систематически информирует их о положении дел в коллективе, не скрывая ни успехов, ни трудностей, правильно реагирует на критику в свой адрес, никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства, не избегает ответственности за собственные решения или ошибки подчиненных, свои указания формулирует четко и убедительно [5].

3. Либеральный стиль руководства – это невмешательство руководителя в работу подчиненных, по крайней мере до тех пор, пока сами подчиненные не попросят у руководителя совета. Такой стиль допустим лишь в тех ограниченных случаях, когда подчиненные по уровню своей квалификации выше руководителя или равны ему и при этом не хуже него знают основные производственные задачи коллектива.

Либерал не демонстрирует свое руководящее положение, к подчиненным обращается подчеркнуто вежливо, что, безусловно, импонирует подчиненным. Однако руководитель-либерал не слишком активен в работе, нерешителен, легко поддается чужому влиянию, готов отказаться от только что принятого решения, в сложных ситуациях не проявляет принципиальности и последовательности. На предприятии, руководимом демократом, активность работников постоянна, независимо от того, присутствует ли на своем рабочем месте начальник. Совсем другая картина в организации, руководимой автократом: стоит ему удалиться, как трудовая активность резко падает; столь же резко она возрастает сразу после его возвращения. А на предприятии, управляемом либералом, отсутствие руководителя только поощряет трудовую активность, с его возвращением она катастрофически падает – очевидно, такой начальник попросту мешает работать [45].

Автократ приемлем, терпим в сложных и динамичных условиях, но вряд ли стоит доверять ему руководство творческими, педагогическими, научно-исследовательскими коллективами и особенно общественными организациями. Либерала же нецелесообразно назначать руководителем коллектива, где возникает необходимость принимать и энергично выполнять решения, рисковать.

Итак, из трех основных стилей руководства предпочтение следует отдать демократическому стилю. Авторитарный стиль целесообразен лишь в исключительных случаях (аварийная ситуация, особый склад характера подчиненного и т.п.), а либеральный может применяться лишь в виде исключения по отношению к отдельным подчиненным особо высокой квалификации - в иных случаях он может привести к анархии, резко снизить эффективность управления. При наличии авторитарного стиля, как уже говорилось, упор делается на административные методы руководства, т.е. на распорядительную деятельность руководителя; при наличии демократического стиля - больше на социально-психологические методы руководства, т.е. на умение контактировать с людьми, воодушевлять их на производительный труд; при наличии

либерального стиля – на организационные методы, т.е. на четкое регламентирование прав и обязанностей работников, которые они должны реализовать без непосредственного вмешательства самого руководителя

Успех стиля управления можно оценивать по критериям:

–воздействия на прибыль и издержки;

–реализации задач организации;

–реализации задач в управлении персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе) [18].

Итак, в современных условиях успех дела предопределяется не только характером отношений между руководителем и подчиненными и степенью свободы, которая им предоставляется, но и рядом других обстоятельств. Отражением этого являются «многомерные» стили управления, представляющие собой комплекс взаимодополняющих, переплетающихся подходов, каждый из которых независим от других, поэтому может реализовываться наряду с ними.

## **2. Анализ хозяйственной деятельности**

### **ИП Григорьев В.Л. ПО «Электро»**

#### **2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности**

##### **ИП Григорьев В.Л.**

Малое предпринимательство – это предпринимательская деятельность, осуществляемая субъектами рыночной экономики при определенных, установленных законами, критериях, конституирующих сущность этого понятия. Как показывает мировая и отечественная практика, основным критериальным показателем, на основе которого предприятия (организации) различных организационно-правовых форм относятся к субъектам малого предпринимательства, является средняя численность работников, занятых за отчетный период на предприятии (организации). Как показывает мировая практика, малое предпринимательство играет большую роль в экономике любых стран, даже развитых, так как ему свойственны определенные преимущества.

Федеральный закон «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» направлен на реализацию установленного Конституцией Российской Федерации права граждан на свободное использование своих потребностей и имущества для осуществления предпринимательской и иной, не запрещенной законом экономической деятельности. Эти положениями установлена экономическая и социальная роль малого предпринимательства. Для экономики в целом деятельность малых фирм является важным фактором повышения ее гибкости. По уровню развития малого предпринимательства специалисты даже судят о способности страны приспособливаться к меняющейся экономической обстановке. Для России, находящейся на начальном этапе развития рыночных отношений, именно создание и развитие сектора малого предпринимательства должны стать основой социальной реструктуризации общества, обеспечивающей подготовку населения и переход всего хозяйства страны к рыночной экономике. Несмотря на трудности и неудачи, малое предпринимательство развивается, набирает

темпы роста, решая экономические, социальные, научно-технические проблемы.

Руководство текущей деятельностью осуществляет единолично Григорьев В. Л. – директор бизнес-единицы. Индивидуальным предпринимателем является лицо, которое ведет бизнес за свой счет, самостоятельно принимает решения и несет полную финансовую и материальную ответственность по своим обязательствам. Его вознаграждением становится полученная в результате коммерческой деятельности прибыль и чувство морального удовлетворения, которое он испытывает от занятия свободным предпринимательством.

Согласно общероссийский классификатор видов экономической деятельности (ОКВЭД). Раздел F – строительство. ИП Григорьев производит следующие виды работ:

45.3. Монтаж инженерного оборудования зданий и сооружений:

45.31. Производство электромонтажных работ.

45.32. Производство изоляционных работ.

45.34. Монтаж прочего инженерного оборудования.

Электромонтажные работы в настоящее время ведутся на высоком уровне инженерной подготовки, с максимальным переносом этих работ со строительных площадок в мастерские монтажно-заготовительных участков и на заводы электромонтажных организаций. Электромонтажные, проектные и научно – исследовательские организации совместно с электротехнической промышленностью ведут большую работу по изготовлению электрооборудования крупными блоками и узлами. В практику электромонтажных и ремонтных работ внедряются современные механизмы, приспособления, инструменты, средства малой механизации, в том числе на основе применения пиротехники.

Монтаж и обслуживание современного электрооборудования и электрических сетей требуют глубоких знаний физических основ электротехники, конструкций электрических машин, аппаратов, знания материалов. Со-

временная техника постоянно совершенствуется, изменяется, поэтому работнику в любой отрасли народного хозяйства необходимо, не ограничиваясь усвоенными в процессе обучения знаниями, постоянно пополнять свои профессиональные знания.

Область деятельности индивидуального предпринимателя – это производство работ по электрификации частного сектора, выполнение заказов по организации работ на промышленных предприятиях. Большая часть работ приходится на монтаж электрооборудования в частных домах, квартирах и т.д. (рис. 2.1).

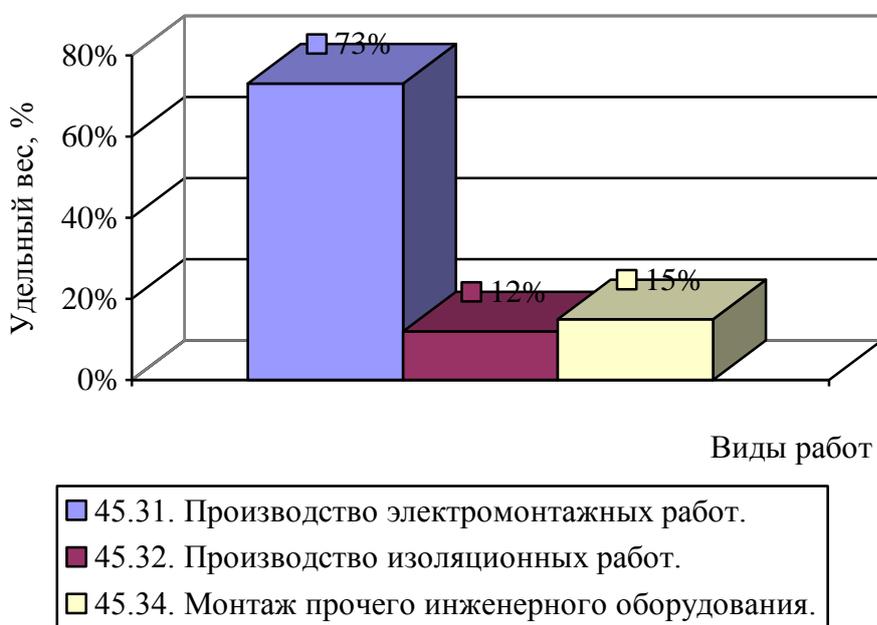


Рис. 2.1. Виды профессиональной деятельности  
ПО «Электро» ИП Григорьев В. Л. (частное строительство)

В соответствии с направлениями работы, организационная структура исследуемого предприятия выглядит следующим образом (рис. 2.1). Управленческие решения принимаются исключительно директором предприятия. Степень информирования сотрудников находится в тех пределах, какие необходимы для выполнения конкретной работы.

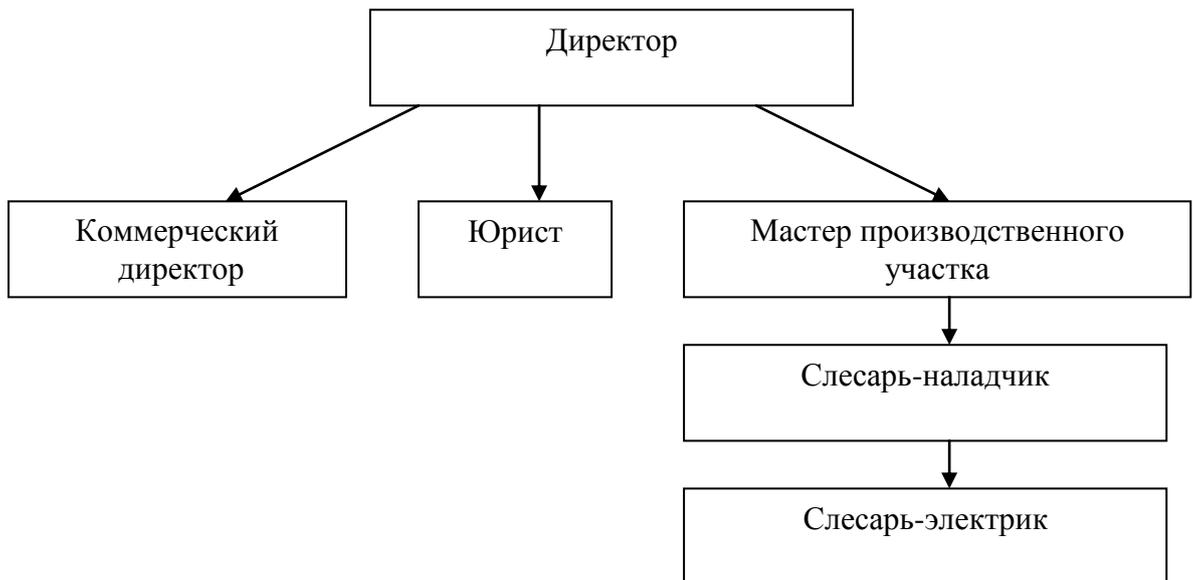


Рис. 2.2. Организационная структура управления  
ПО «Электро» ИП Григорьев В. Л.

Организация имеет линейную структуру управления. Для ИП Григорьев, относящегося к малым предприятиям, линейная структура управления является наиболее оптимальным вариантом, т.к. в структуре присутствуют высокая компетентность сотрудников, минимальное управленческих функций, координация сотрудников. Несмотря на то, что в структурах подобного типа есть некоторые недостатки, такие как проблемы межфункциональной координации, чрезмерная централизация, увеличение времени принятия решений, реакция на изменения рынка чрезвычайно замедлена, на эффективность работы исследуемого предприятия вышеперечисленные недостатки оказывают минимальное воздействие.

Правильно подобранный, сплоченный, квалифицированный коллектив является основной составляющей успех предприятия. Именно от людей, работающих на предприятии ПО «Электро» ИП Григорьева В. Л., зависит прибыль и в целом деятельность предприятия. Индивидуальный предприниматель имеет право нанимать на работу сотрудников. Персонал для малого предприятия – это основа, на которой стоит вся деятельность предприятия. Подбор кадров для данного предприятия в настоящее время не является ак-

туальной задачей, т.к. весь персонал работает более 4-х лет, изменения происходят только в повышении в квалификационных разрядов и в объемах выполнения работ (табл. 2.1).

Таблица 2.1

## Список сотрудников ИП Григорьев В.Л. (чел.)

Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Наименование штатных единиц	Количество штатных единиц, 2012 год	Количество штатных единиц, 2013 год	Количество штатных единиц, 2014 год
Администрация	Директор	1,0	1,0	1,0
	Коммерческий директор	1,0	1,0	1,0
	Юрист	1,0	1,0	1,0
Производственный участок	Слесарь-наладчик	9,0	10,0	10,0
	Слесарь-электрик	8,0	8,0	8,0
Итого:		20,0	21,0	21,0

Из табл. 2.1 видно, что в структуре предприятия разделена на две составляющие – производственная структура и управленческая, при этом, надо сказать, что все функции производственно направления выполняются и руководителем и коммерческим директором.

Директор выполняет общеуправленческие функции, а также работает в качестве главного электрика, т.е. совмещает профессии. По образованию директор – инженер-электрик, поэтому он и смог открыть данное предприятия, со своим специфическим набором услуг. Также директор для каждого строительного объекта разрабатывает проектно-сметную документацию, в соответствии с которой выполняются электромонтажные работы. Проводятся плановые и сервисные услуги по монтажу технологического, электротехнического оборудования, автоматики, связи и др.

При приемке рабочей документации к производству работ обязательно проверяется учет в ней требований индустриализации монтажа электротехнических устройств, а также механизации работ по прокладке кабелей, такелажу узлов и блоков электрооборудования и их установке. Непосредственно

на месте установки оборудования и прокладки электросетей в цехах, зданиях (в монтажной зоне) монтажные работы должны сводиться к установке крупных блоков электротехнических устройств, сборке их узлов и прокладке сетей. В соответствии с этим рабочие чертежи комплектуют по их назначению: для заготовительных работ. Все работы проводятся согласно инструкции, пример инструкции представлен в приложении 1.

Коммерческий директор ИП Григорьев, также имеет высшее инженерное образование, он занимается подбором клиентов для предприятия и производит расчет по итогам работы. Коммерческий директор выполняет следующие должностные обязанности:

1. Осуществляет руководство финансово-хозяйственной деятельностью предприятия в области материально-технического обеспечения, сбыта продукции (продажи товаров, оказания услуг).

2. Координирует разработку и составление перспективных и текущих планов материально-технического обеспечения и сбыта продукции (продажи товаров, оказания услуг), финансовых планов.

3. Организует руководство материально-техническим снабжением предприятия, деятельностью по хранению, транспортировке и сбыту продукции (продаже товаров, оказанию услуг).

4. Координирует разработку нормативов и стандартов материально-технического обеспечения (запасов материально-технических ресурсов), стандартов качества продукции (товаров, услуг), хранения готовой продукции (товаров), нормативов запасов готовой продукции (товаров).

5. Руководит разработкой мер по ресурсосбережению, совершенствованию нормирования запасов, улучшению экономических показателей, повышению эффективности деятельности предприятия, укреплению финансовой дисциплины.

6. Осуществляет координацию разработки маркетинговой стратегии.

7. Дает рекомендации и консультации менеджерам и специалистам по финансовому планированию, сбыту, продаже; контролирует их работу.

8. Обеспечивает своевременное составление сметно-финансовых и других документов, расчетов, отчетов о выполнении планов материально-технического снабжения, по сбыту готовой продукции (продаже товаров), финансовой деятельности.

9. Визирует бюджет предприятия на операционный год и управляет им.

10. Организует систему учета всех финансовых операций, подготовку финансовой отчетной документации.

11. Дает заключение по возможности финансирования и реализации проектов, предложенных подразделениями предприятия и одобренных финансовым подразделением.

12. Осуществляет контроль за финансовыми и экономическими показателями деятельности предприятия, расходом финансовых средств.

13. Проводит переговоры от имени предприятия с контрагентами предприятия по хозяйственным и финансовым сделкам, заключает от имени предприятия хозяйственные и финансовые договоры, обеспечивает выполнение договорных обязательств.

14. Участвует от имени предприятия в ярмарках, торгах, на биржах, выставках по рекламе и реализации продукции (товаров, услуг).

15. Обеспечивает своевременную выплату заработной платы работникам предприятия (приложение 2).

Юрист выполняет следующие должностные обязанности в профессиональном плане работы у ИП Григорьева:

1. Организует работу: по обеспечению предприятия нормативными правовыми документами, необходимыми для осуществления деятельности предприятия; по учету и ведению баз нормативных правовых актов.

2. Обеспечивает подразделения предприятия, отдельных специалистов нормативными правовыми актами, необходимыми для осуществления ими своих функций и обязанностей.

3. Осуществляет: проверку соответствия законодательству представляемых на подпись руководителю предприятия проектов приказов, инструкций, положений и других документов правового характера; проверку соблюдения этапов согласования проектов документов с ответственными работниками; визирование проектов документов; выдачу ответственным работникам предприятия предписаний о внесении изменений или отмене актов, обусловленных изменением законодательства.

4. Ведет договорную работу на предприятии: определяет формы договорных отношений; разрабатывает проекты договоров; проверяет соответствие законодательству проектов договоров, представляемых предприятию контрагентами; принимает меры по разрешению разногласий по проектам договоров; обеспечивает нотариальное удостоверение или государственную регистрацию отдельных видов договоров.

5. Анализирует договорную работу на предприятии, разрабатывает программы ее пересмотра и изменения, проверяет состояние договорной работы в структурных подразделениях предприятия.

6. Ведет претензионную работу на предприятии: обеспечивает учет претензий, поступающих от контрагентов, их рассмотрение; готовит ответы на поступившие претензии и принимает проекты решений об удовлетворении или об отказе в удовлетворении поступивших претензий; осуществляет подготовку претензий к контрагентам, их направление контрагентам и контроль за удовлетворением направленных контрагентам претензий.

7. Ведет исковую работу: принимает меры по соблюдению доарбитражного порядка урегулирования договорных споров; подготавливает исковые заявления и материалы и передает их в арбитражные суды; изучает копии исковых заявлений по искам к предприятию; обеспечивает ведение банка

данных по исковой работе; представляет интересы предприятия в арбитражных судах.

8. Подготавливает заявки, заявления и другие документы для получения лицензий, разрешений, необходимых для осуществления деятельности предприятия.

9. Принимает участие в разработке документов, касающихся вопросов обеспечения сохранности собственности предприятия (договоров о материальной ответственности; инструкций, устанавливающих порядок поступления и приемки на предприятии материальных ценностей, учета их движения; инструкций учета выпуска и отпуска готовой продукции).

10. Осуществляет проверку законности увольнения и перевода работников, наложения на них дисциплинарных взысканий.

11. Представляет интересы предприятия при проверках, проводимых на предприятии государственными контрольно-надзорными органами с целью правового контроля за соблюдением процессуальных действий проверяющими, обоснованностью и правильностью выводов проверяющих, оформлением результатов проверок и составлением процессуальных документов.

12. Готовит и направляет жалобы на действия должностных лиц государственных надзорных органов, на неправомерно наложенные на предприятие административные взыскания.

13. Осуществляет консультирование работников предприятия по различным правовым вопросам, оказывает правовую помощь в составлении юридических документов (приложение 3).

Структура персонала – это состав работников предприятия, которая может характеризоваться уровнем образования, степенью квалификации, профессионализмом. Люди являются центральным фактором в любой системе управления, и особенно это касается малого бизнеса. На квалификации и уровне персонала основывается деятельность малого предприятия. Под управлением понимается элемент функционирования организационных систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определенной

структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей.

Управление людьми включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя, и в том и в другом случае объект управленческого воздействия один и тот же, разница в специфическом подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу. В малом предприятии все функции по управлению кадрами возлагается на руководителя, а в ИП Григорьев данная функция наиболее актуальна, т.к. сам руководитель постоянно работает на объектах с собственным персоналом.

Следует отметить, что с момента начала функционирования ПО «Электро» ИП Григорьева штатное расписание ежегодно корректировалось и в 2014 году имеет следующую динамику, представленную в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Количество работающих сотрудников в ИП Григорьев В. Л. (чел.)

Показатели	Годы		
	2012	2013	2014
Количество работников на начало года	18	18	20
Количество принятых на работу за год	-	3	1
Количество уволившихся работников за год	-	1	-
Среднесписочная численность работников за год	18	20	21

На основе данных табл. 2.2 можно сделать вывод, что увеличение штатных единиц специалистов обосновано развитием ИП Григорьев и увеличением объема заказов на работы в 2012-2014 гг.

Структура персонала по уровню образования характеризуется выделением лиц, имеющих средне-специальное образование, в большей степени это зависит о сферы деятельности предприятия и особенности производственного процесса (рис. 2.3).

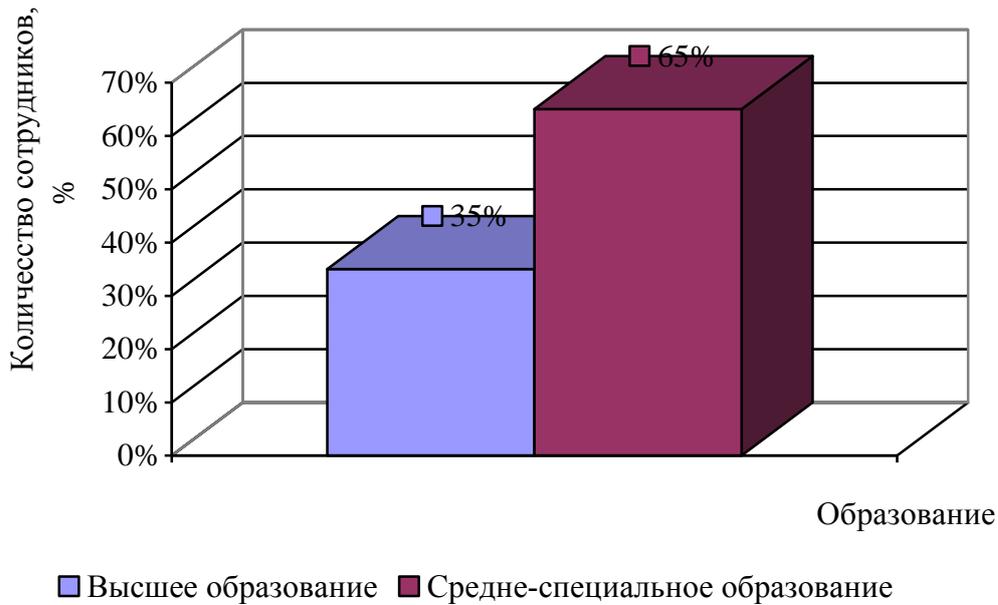


Рис. 2.3. Структура персонала по уровню образования в ИП Григорьев В. Л.

Как видно из рис. 2.3, количество сотрудников с высшим образованием составляет 35%% и со средне-специальным образованием 65%.

Далее необходимо представить структуру персонала по возрасту (рис. 2.4).

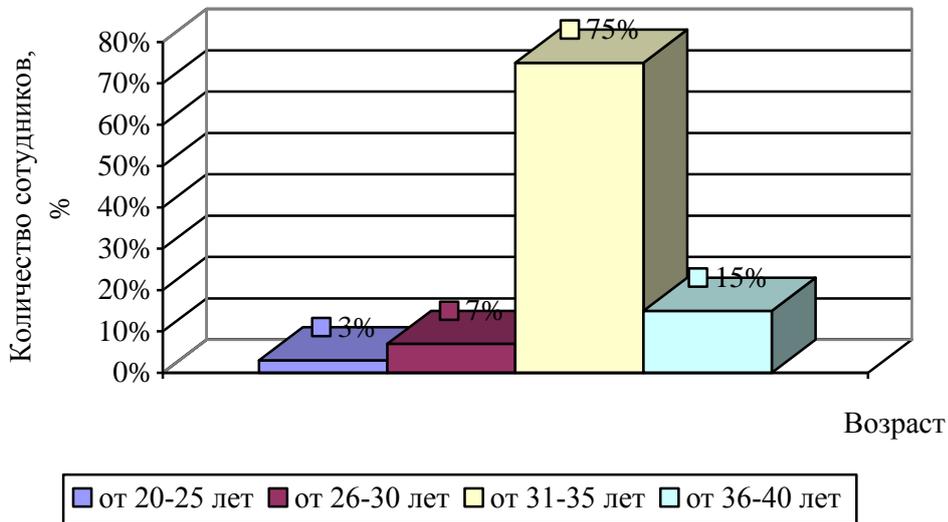


Рис. 2.4. Возрастные характеристики сотрудников ИП Григорьев В. Л.

Отметим и тот факт, что началом деятельности организации стал период Мирового финансового кризиса 2008-2009 гг. Именно в указанный период Российский кризис «начался как кризис частного сектора, спровоцирован-

ный чрезмерными заимствованиями частного сектора в условиях глубокого тройного шока: со стороны условий внешней торговли, оттока капитала и ужесточения условий внешних заимствований» [23].

Развитие организации происходила в рамках высокой конкуренции с аналогичными организациями, но при этом ИП Григорьев за три года деятельности наработал ряд партнерских связей, оказавших влияние на закрепление на рынке строительно-монтажных работ Чернянского района и в частности Белгородской области.

Коммерческий директор заключает сделки по всему региону Белгородской области. Но большая часть работ приходится на Чернянский район. Если говорить о предпочтении потребителей, то у каждого из конкурирующих предприятий сформировался свой достаточно неизменный сегмент покупателей. Четко вывить конкурентов достаточно сложно, т.к. только на Чернянском рынке типичных компаний существует более 100 единиц, а в Белгородской области их насчитывается более 300, поэтому компания работает достаточно в жесткой среде, но находит своих клиентов т.к. имеют положительные отзывы.

1. Успех в продажах собственных услуг был достигнут благодаря хорошо отлаженной системе реализации и гибкой ценовой политике. По каждому виду услуги разработана обширная информационная база (листовки, брошюры), дающая возможность клиенту получить достаточный объем информации для принятия решения о виде услуги (поэтапность организации работа, аккордная система работ и др.). Делая заказ на конкретную услугу, клиент подписывает с организацией договор, в котором указан отработанный набор условий и инструментарий, что позволяет предупредить возможные недочеты и конфликты в обслуживании.

2. В силу концепции многопрофильности деятельности сотрудники ИП Григорьева способны осуществлять большой спектр услуг.

3. В силу особой загруженности руководитель компании выходит в наряд по производству какой-либо услуги и работает наравне с другими рабочими.

Глубокий анализ организационно-экономической ИП Григорьев В.Л. требует анализа нормы управляемости. Рассмотрим данный показатель на основе формулы французского исследователя В. А. Грейкунаса [36]. Ученый обосновал зависимость управления формулой, где число всех видов связей между руководителем и его подчиненными описывается следующим выражением:

$$K = n [2 n - 1 + ( n - 1)], \quad (1)$$

где  $n$  – число подчиненных;

$K$  – количество взаимосвязей.

Итак, согласно формуле, коэффициент директора равен 133. Однако, учитывая линейную структуру управления видно, что коэффициент мастера производственного участка равен оптимальному, с точки зрения Грейкунаса, числу 44. Однако, при всей несомненной ценности выводов Грейкунаса, необходимо усомниться в их непогрешимости. Эта формула показывает лишь общую тенденцию, так как в единицу времени все должностные связи осуществляться не могут и вряд ли увеличение количества подчиненных лишь на одного человека вызовет удвоение числа обращений к руководителю. Формула Грейкунаса показывает, что если руководителю непосредственно подчинено четыре исполнителя, то количество спорных вопросов, разногласий, а, следовательно, и обращений за их решением к мастеру будет порядка 44 раз за рабочий день. Таким образом, норма управляемости руководителя на предприятии имеет адекватное значение. Организационная структура не способна привести к дезорганизации работы предприятия.

Основным источником информационного обеспечения оценки финансового состояния предприятия является бухгалтерская отчетность. В

ИП Григорьев В. Л. баланс не ведется, так как индивидуальный предприниматель имеет право не вести документально бухгалтерский учет, но ведется внутренняя отчетность, которая оформляется не на бланках государственного стандарта, а по требованию руководителя в письменном виде.

Анализ показателей деятельности представлен в приложении 4. Выручка от продажи продукции увеличилась в 2013 году на 2 140 тыс. руб., прирост составил 23,45%, а в 2014 году на 1 021, прирост составил 9,06%. Себестоимость проданной продукции, выполненных работ и оказанных услуг в 2013 году увеличилась по сравнению с 2012 годом на 209 тыс. руб., а в 2014 году по сравнению с 2013 годом себестоимость увеличилась на 554 тыс. руб. Прибыль от продажи продукции так же имеет тенденцию повышения, так в 2013 году она увеличилась на 1 305 тыс. руб., а в 2014 году на 191 тыс. руб. Чистая прибыль в 2013 году выросла на 1 408 тыс. руб., прирост составил 198,31%, а в 2014 году на 294 тыс. руб., прирост равен 13,88%. Отсюда следует, что за анализируемые периоды предприятие работает эффективно, так как наблюдается тенденция роста чистой прибыли каждый год.

В отчетном периоде дебиторская задолженность имела тенденцию увеличения, в 2013 году на 2 485 тыс. руб., а в 2014 году на 1 030 тыс. руб., прирост составил 39,88%. Кредиторская задолженность в 2013 году так же увеличилась, в 2013 на сумму 4 255 тыс. руб., а в 2014 году на 3 447,5 тыс. руб. Это говорит о несоблюдении расчетной и договорной дисциплины, что ведет к нестабильности финансового состояния. Исходя из данных таблицы, видно, что фондоёмкость в 2013 году снизилась на 0,02 руб., а в 2014 году 0,01 руб. Фондоотдача в 2013 году увеличилась на 2,04 руб., 2014 году на 0,97 руб. То есть, на 1 руб. готовой продукции приходится 0,09 руб. основных средств. И на 1 руб. основных средств приходится 11,69 руб. готовой продукции. Это свидетельствует о повышении эффективности использования основных фондов

Производительность труда в рассматриваемом периоде увеличилась, это говорит о том, что предприятие имеет квалифицированный состав работ-

ников. Рентабельность продаж в 2014 году в ПО «Электро» снижена на 0,08% и составляет 19,59%. Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие в 2014 году улучшило экономические показатели в сравнении с предыдущими годами.

Динамика выручки, себестоимости и прибыли от продаж за три года представлена на рис. 2.5.

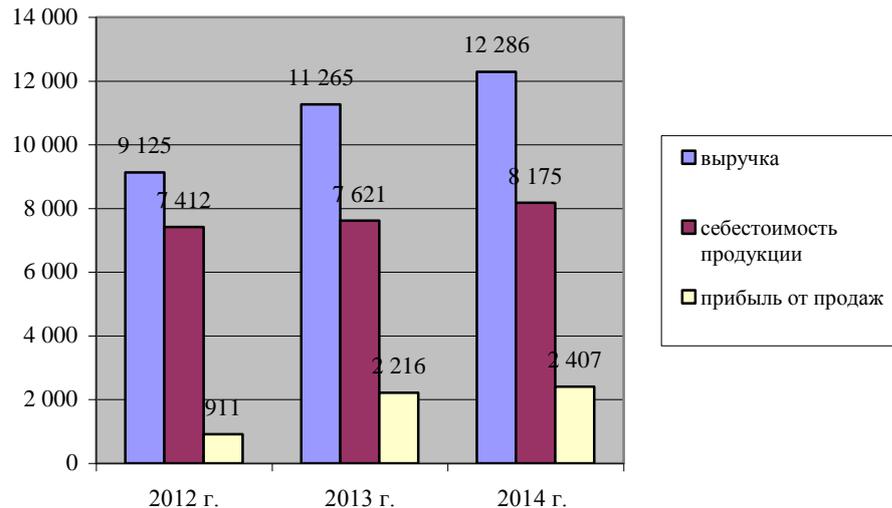


Рис. 2.5. Динамика выручки, себестоимости и прибыли от продаж ИП Григорьева В.Л.

Конечный финансовый результат деятельности предприятия выражается с помощью коэффициентов рентабельности. Рентабельность представляет собой такое использование средств, при котором организация не только покрывает свои затраты доходами, но и получает прибыль. Экономический смысл значений рентабельности состоит в том, что они характеризуют прибыль, получаемую с каждого рубля средств (собственных или заемных), вложенных в предприятие.

Анализ рентабельности деятельности предприятия в течение анализируемого периода представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3

## Анализ показателей рентабельности

Показатель	2012г.	2013г.	2014 г.	Отклонение,(+/-)
				2014 г. к 2012 г.
Чистая рентабельность, %	7,78	18,80	19,63	11,85
Рентабельность продаж, %	9,98	19,67	19,59	9,61
Уровень рентабельности, %	12,29	29,08	29,44	17,15

В 2014 году по сравнению 2012 годом наблюдается увеличение чистой рентабельности на 11,85% и составляет 19,63%. Рентабельность продаж увеличилась на 9,61% и стала равна 19,59%. А уровень рентабельности увеличился на 17,15% и равен 29,44%. Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие работает эффективно, так как наблюдается рост рентабельности.

Все факторы являются объектом тщательного экономического анализа. Можно назвать основные факторы, воздействующие на прибыль от реализации и, следовательно, на прибыль отчетного периода (табл. 2.4).

Таблица 2.4

## Влияние основных факторов прибыли

Показатели-факторы	Характер влияния на сумму прибыли
Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг	Прямые действия
Изменение цен на реализацию продукта	Прямые действия
Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг	Обратное действие
Коммерческие расходы	Обратное действие
Управленческие расходы	Обратное действие
Проценты к получению	Прямые действия
Проценты к уплате	Обратное действие
Доходы от участия в других организациях	Прямые действия
Прочие расходы	Обратное действия

В настоящее время хозяйствующие субъекты самостоятельно определяют направления использования прибыли, остающейся в их распоряжении, государство не имеет права вмешиваться в процесс ее использования.

Итак, в заключение можно сказать, что ИП Григорьев В. Л. на строительном Чернянского района и Белгородской области находится более 3 лет. Организационная структура имеет линейный тип управления, что связано с небольшим штатом сотрудников в организации, работают сотрудники с высоким уровнем образования по специальности. Согласно представленным данным в течение 2012 года наблюдается самый высокий рост всех показателей и организация является наиболее эффективной.

## **2.2. Анализ внутренних и внешних факторов деятельности**

### **ИП Григорьев В. Л.**

Внутренние переменные организации – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений.

Первый элемент – это цель, т.е. конкретный желаемый результат, который стремятся получить. Основной целью работы ИП Григорьев В. Л., также как и целью любого коммерческого предприятия, является получение прибыли. В связи с этим, предприниматель для получения прибыли вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом, в том числе: оказание услуг в области права; консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления; иные виды хозяйственной деятельности, не запрещенные законодательством РФ.

Важнейшими задачами предприятия являются:

- получение дохода владельцем предприятия;
- обеспечение потребителей услугами предприятия;
- обеспечение персонала предприятия заработной платой, нормальными условиями труда и возможностью профессионального роста;
- создание рабочих мест для населения;
- охрана окружающей среды;

– недопущения сбоев в работе предприятия.

Второй элемент – это структура организации – логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей (подразделений), построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. В ИП Григорьев В. Л. используется специализированное разделение труда: закрепление данной работы за специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех. Используется горизонтальное разделение труда (по функциональным сферам деятельности) и вертикальное (иерархическое управление от руководителя к непосредственным сотрудникам).

Третий элемент – это задачи. Каждая должность в ИП Григорьев В. Л. включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что если задача выполнена предписанным образом и в предписанные сроки, то организация будет действовать успешно.

Четвертый элемент – это технология, т.е. сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

Пятый элемент – это люди. Качественный и количественный анализ персонала представлен в параграфе 2.1. В исследовании анализ персонала можно применять тесты для диагностирования психологического климата и особенностей развития малой группы в ИП Григорьев В. Л. Внутренняя среда предприятия – это люди, средства производства, информация и деньги.

Внешняя среда предприятия – это, прежде всего потребители продукции, поставщики производственных компонентов, а также государственные органы и население. Под факторами внешней среды понимается сила, с которой изменения одного фактора воздействует на другие факторы. Внешняя среда предприятия включает перечень элементов, таких как: потребитель, кон-

куренты, государственные органы, поставщики, финансовые организации, трудовые ресурсы, культура, демография.

В связи с возрастанием уровня инфляции в стране, резким повышением цен на энергоресурсы и как следствие увеличением себестоимости продукции, произошло повышение цен на товар в ИП Гигорьев. В целом, политическая ситуация в стране стабилизируется и влияние политического фактора на ИП Григорьев в данный момент невелико, но деятельность компании постоянно находится под влиянием политических событий и решений, и руководство организации должно следить за принимаемыми решениями и законами органов власти. Изучение правовой составляющей должно состоять как в изучении содержания правовых актов, так и существующей практики их исполнения. Этот анализ должен дать понимание относительно целей развития предпринимателя, приоритетных отраслей экономики и регионов, возможности и направлений развития политической системы. Социальные факторы также подлежат изучению, так как оказывают влияние на выбор целей, средств их достижения, особенности работы предприятия. Учитывается структурный состав населения, уровень образования, сложившиеся общественные ценности и установки, интерес к социальным проблемам и т.д. Изучая ценности и предпочтения потребителей, было обнаружено, что в последнее, что потребность в автомобильных запасных частях увеличивается, тем самым, это связано в дальнейшем с расширением деятельности за счет привлечения новых покупателей. Таким образом, различные изменения во внешнем окружении могут представлять для предприятия, как благоприятные возможности, так и угрозы.

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе

возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям.

Факторы внешней среды можно рассматривать в следующих областях: экономика, политика, рынки, технологии, международные экономические отношения, конкуренция, социальное поведение и социальное ожидание. Внешнюю среду подразделяют на микросреду – среду прямого влияния на предприятие, которую создают поставщики, потребители продукции, конкуренты и т.д.; макросреду – природную, демографическую научно-техническую, экономическую, политическую и международную. Для определения направлений развития рассматриваемой организации необходимо провести анализ внутренней и внешней среды. В классических исследованиях предприятий принято применять два вида анализов, позволяющих оценить внешнюю и внутреннюю среду – SWOT-анализ. Поскольку из-за небольшого экономического веса ИП Григорьев В. Л. политические и экономические факторы не могут оказать значительное влияние на деятельность ИП. Применяя этот метод, удастся установить линии связи между силой и слабостью и внешними угрозами и возможностями.

В процессе анализа результатов необходимо учитывать, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Для успешного применения SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии своего поведения каждой из выявленных угроз и возможностей. В работе всесторонне рассматривается исследуемое малое предприятие и проводится анализ сильных и слабых внешних и внутренних сторон, предлагается проведение данного исследования на основе SWOT-анализа (табл. 2.5).

## SWOT-анализ деятельности ИП Григорьева В. Л.

Сильные стороны (внутренние)	Слабые стороны (внутренние)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- положительный имидж коллектива и директора Григорьева В. Л.;</li> <li>- молодой коллектив;</li> <li>- наличие у всех сотрудников образования по специальности;</li> <li>- оперативность работы;</li> <li>- использование технологий последнего поколения;</li> <li>- широкий спектр предоставляемых услуг;</li> <li>- гибкая ценовая политика.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- небольшой опыт работы в строительной сфере;</li> <li>- отсутствие собственных производственных мощностей для расширения спектра оказываемых услуг;</li> <li>- слабая рекламная политика.</li> </ul>
Возможности (внешние)	Угрозы (внешние)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий спрос на услуги в строительной отрасли;</li> <li>- популярность частного строительства;</li> <li>- развитие частного и промышленного строительства на территории Белгородской области;</li> <li>- снижение цен на сырье и готовую продукцию.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- большое количество конкурентов;</li> <li>- прочные позиции на рынке наиболее крупных конкурентов;</li> <li>- «избалованность» потребителей;</li> <li>- гибкая ценовая политика конкурентов;</li> <li>- высокие цены на материалы;</li> <li>- ужесточение законодательства.</li> </ul>

В анализе внутренней среды видно большее количество положительных показаний на фоне сравнительного небольшого количества отрицательных влияний. В целом в ходе анализа по данной методике, можно сделать вывод о том, что предприятие работает достаточно стабильно, имеются как положительные моменты в работе, так и отрицательные: конкуренция, высокие цены на материалы, что снижает стоимость услуг, отсутствие производственных мощностей, отсутствие должной рекламы и т.д.

Таким образом, рассмотрев возможности ИП Григорьев В. Л., слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, и ознакомившись с основными принципами выработки стратегии, можно определить стратегию фирмы, при этом опираясь на цели организации. Так как компания работает на быстрорастущем рынке с высоким уровнем конкуренции, то для нее наилучшей будет концентрированная стратегия, нацеленная на развитие услуги, которая будет реализовываться на уже освоенном фир-

мой рынке. В рамках этой стратегии и возникает большинство наиболее осмысленных и влекущих за собой маркетинговых решений, связанных с проведением рекламной кампании по поводу выхода на рынок фирмы. В целях осуществления данной стратегии предлагается использовать дифференциацию услуг, в зависимости от вкусов и пожеланий потребителей. Дифференциация означает, что услуга должна значимым образом для потребителя отличаться от услуг конкурентов и это отличие должно делать ее более предпочтительной. В настоящее время эти стратегии получают все большее и большее развитие и сейчас оперировать на рынке, не используя эти стратегии, достаточно сложно, если производитель хочет занимать на нем выгодные позиции.

Предприятие ИП Григорьев В. Л. работает с достаточно большим количеством поставщиков, но основная их часть – это крупные оптовые предприятия, которые зарекомендовали себя на рынке с положительной стороны:

- ООО «Промышленные технологии», г. Харьков;
- ЗАО «Электрооборудование», г. Белгород;
- ОАО «Лидерэлектро», г. Алексеевка, Белгородская область.

Для того, чтобы наладить процесс управления предприятием, необходимо выполнить комплекс взаимосвязанных работ: организовать общность людей, наметить цели, сформировать организационную структуру, обеспечить необходимыми условиями и предметами труда, финансовыми и информационными ресурсами. Перечисленные работы всегда выполняются при формировании процесса управления, что позволяет характеризовать организацию управления предприятием как действие, посредством которого создаются социально-экономическая система предприятия.

Внешнее равновесие предприятие достигается формированием стратегии бизнеса, внутреннее – организационной концепцией. Основной функцией управления предприятием ИП Григорьев В. Л. является совершенствование форм оплаты труда, взаимосвязей элементов социально-экономической системы в соответствии с изменениями окружающей среды. Одной из функ-

цией управления является совершенствование структуры, взаимосвязей элементов социально-экономической системы в соответствии с изменениями окружающей среды.

Каждое воздействие предполагает, что руководитель ИП Григорьев В. Л. должен обозначить проблемы и четко сформулировать задания персоналу для их решения, временной интервал, пределы допустимых отклонений, указать лиц, ответственных за исполнение решения. При этом, влияние внешней среды на деятельность ИП Григорьев В. Л. имеет также весомое значение ввиду активной деятельности конкурентов. Поскольку сейчас на рынке наблюдается увеличение спроса в сторону предоставляемых ИП Григорьев услуг. Данный процесс обусловлен бурным развитием строительной отрасли на региональном уровне. Следует отметить, что разные организации по-разному подходят к приоритетной линии своей работы. Так, для одних приоритетом является формирование сервисного обслуживания отработанных проектов, для других – предоставление услуг по разработке нового проекта со сниженной ценой, одни ориентируются только на юридических лиц, как клиентов, другие же на широкую аудиторию.

Сервис ИП Григорьев отличается высоким качеством при относительно низкой цене, средней оперативности работы. В этой связи фактическими конкурентами предприятия являются фирмы второго уровня иерархии рынка рекламы и дизайна, обладающие такими же преимуществами и ориентированные на определенную категорию потребителей.

Анализ внешней среды представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказывать непосредственное влияние. Рассмотрим факторы среды непосредственного окружения предприятия, а именно: потребителей, поставщиков и конкурентов. Задача анализа среды непосредственного окружения состоит в оценке

состояния и развития ситуации на рынке и определении конкурентных позиций предприятия.

Произведем описание основных угроз и рисков. При оценке рисков принимали участие 5 сотрудников ИП Григорьев В. Л. Оценка рисков осуществлялась по 10 баллам и выявлялось среднее значение данного риска (табл. 2.6).

Таблица 2.6

## Оценка рисков ИП Григорьев В. Л.

Основные риски	Сотрудники					Среднее значение
	1	2	3	4	5	
1. Несвоевременность платежей	8	7	3	5	6	6
2. Риск потерять часть прибыли	7	9	8	6	9	8
3. Риск некачественного исполнения договора	6	8	7	9	9	8
4. Риск потери клиентов	8	6	10	10	9	9
5. Риск ненадлежащего качества услуг	7	5	8	9	8	7
6. Риск формирования негативного мнения об организации	5	6	10	10	9	8
7. Риск получения недостоверных сведений	4	5	5	10	8	6
8. Риск поставки некачественной информации и средств производства	7	6	6	6	8	7
9. Риск потери части сектора рынка	6	8	9	10	7	8
10. Риск размещения недостоверной информации	5	6	9	5	8	7

Итак, наиболее часто встречающиеся риски сотрудниками компании выделены:

- риск потерять часть прибыли;
- риск некачественного исполнения договора;
- риск потери клиентов;
- риск формирования негативного мнения об организации;
- риск потери части сектора рынка.

В процессе анализа потребителей был проведен опрос покупателей услуг методом случайного выбора. При опросе, преследовалась цель – выявление товаров, пользующихся наибольшим спросом и определение направ-

лений развития товарной политики (приложение 5). В опросе принимали участие, как юридические, так и физические лица. К юридическим лицам относились дизайнерские и риэлторские агентства, которые самостоятельно проводят ремонты квартир или загородных домов.

Больше всего интересуют следующие виды услуг:

- услуги замены старой электропроводки в квартирах, домах и офисных помещениях (34%);
- прокладка слаботочных коммуникаций: телевидение, телефон, интернет (29%);
- электромонтаж в коттеджах, загородных и деревянных домах (17%) и др.

При вызове электрика на дом в большей степени интересуют следующие виды услуг:

- электромонтаж;
- электрика на кухне;
- ремонт электропроводки;
- сервисное обслуживание;
- установка бытовой техники;
- электрика в коттедже.

Большую часть работы сотрудники выполняют, но в ходе исследования выявились новые направления по расширению сферы деятельности по электромонтажным работам – это установка бытовой техники и электрика на кухне. Согласно следующему вопросу – в большей степени услуги приобретаются по собственному опыту или по рекомендации знакомых, что является положительной стороной в деятельности компании, а также дает возможность для расширения товарной политики, через привлечение партнеров к деятельности.

Итак, проанализировав внешние и внутренние факторы деятельности ИП Григорьев, можно сказать, что доверие, оказанное крупными общественными организациями и подтвержденное партнерством и потреблением услуг

ИП Григорьев говорит о том, что организация предоставляет услуги высокого уровня и имеет конкурентоспособность на белгородском рынке.

Таким образом, всесторонне изучив хозяйственную деятельность, хотелось бы отметить, что исследуемое малое предприятие в своей организационно-экономической деятельности использует современные подходы как в позиционировании на рынке товаров и услуг Белгородской области и в частности Чернянского района, так и к внутренней самоорганизации. Факторы и условия общего внешнего окружения не оказывают прямого воздействия на оперативную деятельность ИП Григорьев, но определяют стратегически важные решения, принимаемые руководителем организации. Положительные внутренние и внешние факторы способны оказать влияние на деятельность и развитие предприятия. Однако, исходя из проведенного SWOT-анализа деятельности ИП Григорьев, можно отметить проблему острой необходимости в развитии собственного производства и расширения спектра услуг.

### **3. Совершенствование стиля и имиджа индивидуального предпринимателя Григорьева В. Л.**

#### **3.1. Анализ стиля и имиджа предпринимателя в управленческой деятельности предприятия**

Понятие «имидж» в данной работе рассматривается не просто с традиционной точки зрения, а как совокупность факторов, таких как личный стиль и имидж, поведенческие особенности менеджера, его психологические способности к формированию благоприятного психологического климата в коллективе. В управленческой науке и практике принято выделять множество методов изучения состояния организации, уровня корпоративной культуры и корпоративного имиджа. Среди них можно выделить метод анонимного анкетирования персонала, который позволяет выявить реальную ситуацию в организации, изучить влияние внутриорганизационных отношений и имиджа менеджера на трудовую деятельность, определить мотивацию персонала.

Итак, эмпирической основой для анализа предмета дипломной работы, явилось исследование, проведенное в декабре 2013 года (приложение б). В качестве основного метода сбора информации выступил опрос. В анкетном опросе участвовали сотрудники ИП Григорьев В.Л. ( $n = 18$ ), что составило 85% от общей суммы генеральной совокупности.

Целью исследования является обоснование влияния имиджа менеджера на эффективность работы малого предприятия

Задачи исследования были обозначены исходя из целей дипломной работы. Таким образом, к задачам исследования были отнесены следующие:

- представить анализ эффективности имиджа менеджера;
- осуществить диагностику состояния психологического климата в коллективе;
- выработать практические рекомендации, направленные на повышение эффективности работы руководителя.

Исходя из целей и задач исследования, объектом исследования выступили сотрудники, а предметом – имидж руководителя и его влияние на эффективность работы предприятия. Исследование позволило составить общее представление об удовлетворенности условиями труда и мотивацией персонала к осуществлению трудовой деятельности, формируемых, руководителем компании.

Удовлетворенность условиями труда коллективом» и их приоритетные факторы деятельности представлены на рис. 3.1.

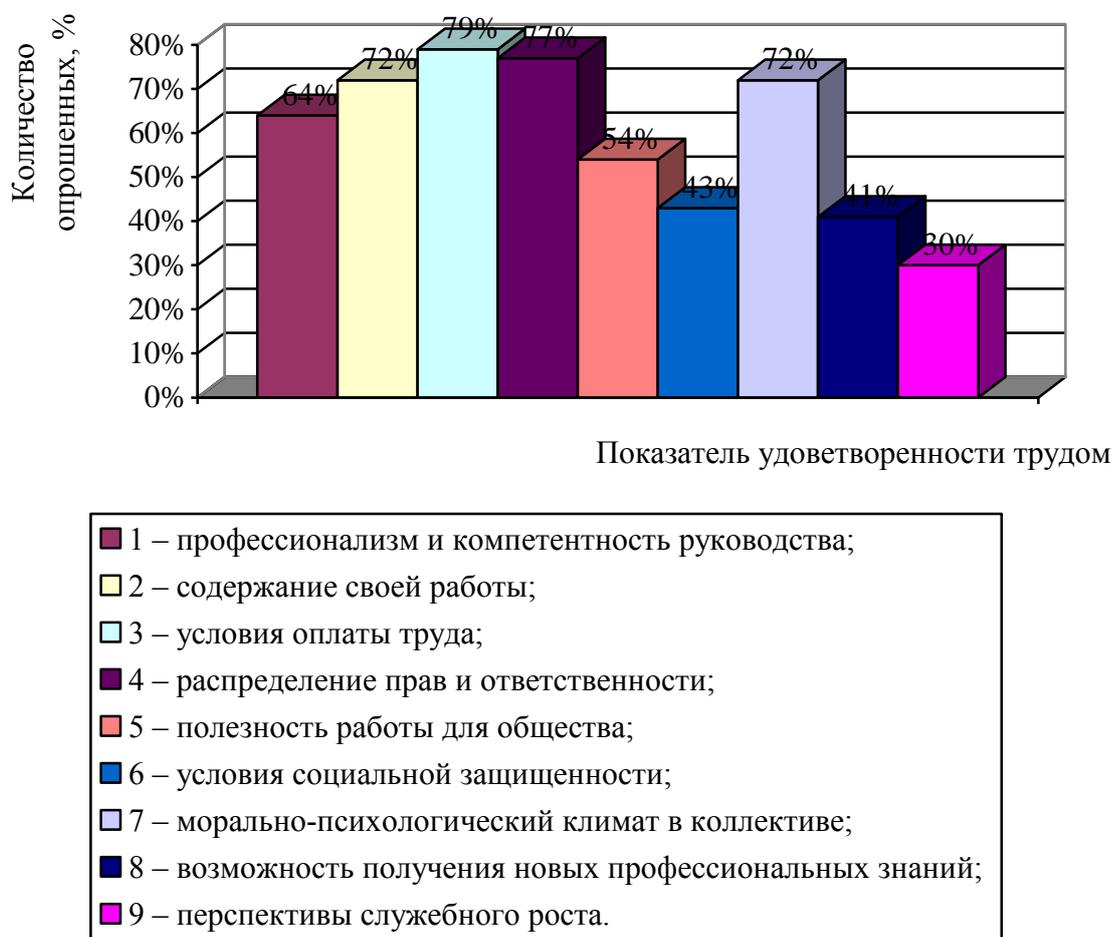


Рис. 3.1. Удовлетворенность условиями труда ИП Григорьев В.Л.

Так, в совокупности сотрудники организации оценили в 64 балла из 80 возможных (ответ 8 сотрудников по десятибалльной шкале) профессионализм и компетентность руководителя. При этом, высоко был отмечен морально-психологический климат в коллективе – 72 балла. Вместе с тем, мож-

но отметить неудовлетворенность возможностью служебного роста (30 баллов) и получения новых профессиональных знаний (41 балл). Тем не менее, сотрудники достаточно удовлетворены содержанием своей работы (72 балла), условиями оплаты труда (79 баллов), распределением прав ответственности в коллективе (77 баллов). Из рис. 3.1. можно сделать вывод, что представленные показатели свидетельствует о наличии значительного потенциала для совершенствования работы сотрудников в ИП Григорьев В.Л..

Тенденция коллектива к стабильности (5 сотрудников не готовы покинуть работу в организации), заинтересованность к своей работе (5 респондентов отмечают круг своей работы в рамках сферы своих интересов) и стремление к повышению профессионализма обозначили все респонденты требует применения существующих и внедрения новых управленческих технологий в работу руководителя. Оценивая побуждения к труду, респонденты отметили 4 фактора из предложенных 10-ти:

- высокую заработную плату;
- призвание к деятельности;
- возможность реализовать свои способности и возможность общаться с интересными людьми.

Полученные данные отражают, низкий уровень разногласий среди респондентов, а также не критичную оценку внешних факторов мотивации. Сотрудникам ИП Григорьев было предложено оценить мотивацию как качественную характеристику деятельности сотрудников ИП. Наиболее популярным ответом стал ответ «благоприятная атмосфера в коллективе» (67%), при этом второй по популярности ответ обозначил «стимулирование к деятельности волей руководителя» (23%), что отражает авторитет менеджера в коллективе. Однако, материальное стимулирование, как было отмечено большинством респондентов, смогло бы усилить стимулирование к труду (76%).

В ряде наиболее часто используемый способ мотивирования сотрудников руководитель выбирает:

- «личный пример» (61%) (в качестве того, что руководитель при сильной загруженности сотрудников работает слесарем-электриком);
- «вдохновляющий призыв» (33%);
- «рациональное убеждение» (28%);
- «моральное поощрение» (21%).

В то время когда ни один из респондентов не выделил негативных способов воздействия, что в очередной раз свидетельствует, о благоприятном психологическом климате в коллективе, формирующимся его руководителем.

В ходе проведенного исследования выяснялся также стиль принятия решений руководством организации, мнение опрошенных абсолютно совпало в значении «демократический стиль, характеризующийся коллективными решениями». Здесь мы можем отметить, что именно демократический стиль руководства, характерен для формирования положительного имиджа руководителя.

В этой связи в процессе анализа имиджа предпринимателя Григорьева В.Л. использован качественный психологический метод наблюдения. Благодаря преимуществам данного метода, таким как охват и фиксация актов поведения объекта, многомерности охвата, то есть фиксации сразу по нескольким параметрам – вербального и невербального поведения и оперативности получения информации составлены основные имиджевые характеристики предпринимателя исследуемого предприятия, которые приведены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Основные имиджевые характеристики индивидуального предпринимателя  
Григорьева В.Л.

Вид характеристики	Особенность	Описание
1	2	3
Персональные характеристики	Физические характеристики	Молодой возраст.
		Спортивное телосложение.

Окончание табл. 3.1

1	2	3
Персональные характеристики	Внешние характеристики	Уверенная походка.
		Рабочий стиль одежды.
		Неопрятность.
	Психологические характеристики	Преданность жизненным принципам.
		Уверенность в себе.
		Соблюдение общепринятых норм и правил поведения с людьми.
		Требовательность в делах.
		Справедливость в принятии решений.
		Честность.
		Открытость и доброжелательность.
		Неуверенный голос.
		Употребление в речи слов-паразитов.
		Присутствие вредных привычек.
Социальные характеристики	Личные	Наличие семьи.
		Наличие личного автомобиля.
		Отсутствие постоянной рекламной деятельности профессиональной деятельности индивидуального предпринимателя.
		Отсутствие ранее опыта работы в коммерческой сфере.
		Отсутствие ранее опыта в руководстве организацией.

Исходя из данных табл. 3.1, имидж индивидуального предпринимателя рассматривает с точки зрения сильных и слабых сторон и в соответствии с этими критериями проведен его анализ.

За слабые стороны руководителя принимаются, те уже имеющиеся в его имиджевой характеристике элементы, которые воспринимаются в традиционном понимании как негативные:

- рабочий стиль одежды;
- неопрятность;
- неуверенный голос;
- употребление в речи слов-паразитов;
- наличие вредных привычек;
- отсутствие ранее опыта работы в коммерческой сфере;
- отсутствие ранее опыта в руководстве организацией.

Некоторые составляющие имиджа в основном образуют ту часть текущего антирейтинга, которая в рамках деятельности исследуемой организации может быть доступной для изменения. Рассмотрим влияние отрицательных характеристик предпринимателя на сотрудников и потребителей (рис. 3.2)

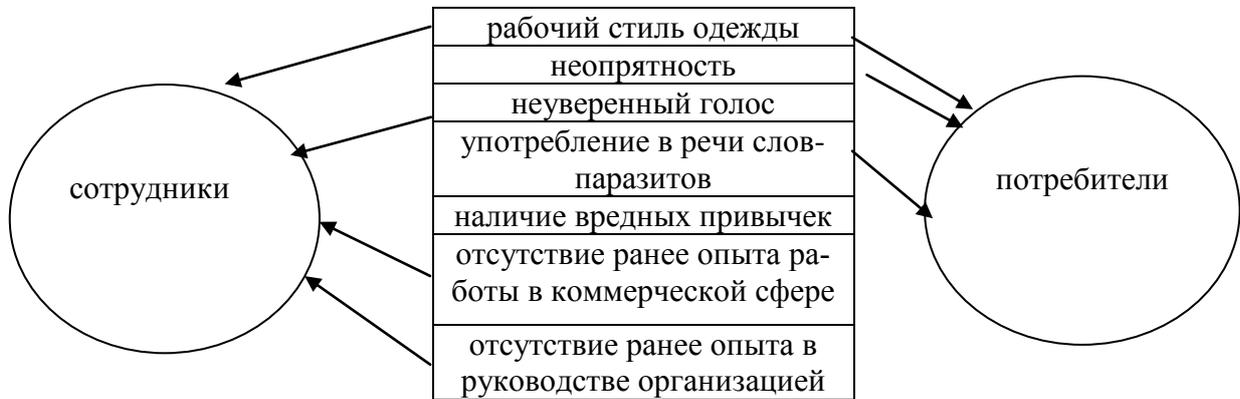


Рис. 3.2. Влияние отрицательных характеристик руководителя на сотрудников и потребителей

Итак, рабочий стиль одежды, неопрятность, употребление в речи слов-паразитов оказывает отрицательное влияние на обе стороны воздействия руководителя и своей профессиональной деятельности. Так, американский психолог Карл Рэнсом Роджерс, один из создателей и лидеров гуманистической психологии, в своей «Я-концепции» выдвинул предположение самовосприятия человека через собственный рост и голос, и обосновал восприятие обществом личности [53]. Неправильно поставленный голос выступает коммуникативным барьером, который может сильно исказить восприятие информации, и данная слабая имиджевая характеристика подвергается корректировке. Однако, это барьер способен оказать влияние при общении с более высокими людьми.

Употребление в речи слов-паразитов говорит о нескольких проблемах, способных оказать сильное негативное влияние на имидж предпринимателя. Так, большинством лингвистов считается, что «слова-паразиты» используются из-за бедности словарного запаса и связанных с этим регулярных заминок.

Хотя, иногда «слова-паразиты» используются для того, чтобы «выиграть время», например, чтобы подумать хотя бы несколько секунд над заданным вопросом и поэтому, в отдельных случаях, могут быть использованы даже людьми с богатым словарным запасом. «Слова-паразиты» также могут попадать в речь по причине логофобии. Когда человек в момент публичного выступления находится в состоянии психического стресса, то для избегания дискомфорта произносит любое междометие, чтобы выиграть время и собраться с мыслями. В дальнейшем эти слова могут надолго фиксироваться в речи, подобно заиканию [55]. Эта часть слабой стороны предпринимателя также легко может подвергнуться корректировке при постоянном самоконтроле и при накоплении большего опыта в деловом общении, частично эту проблему может снять решение вопроса с постановкой голоса.

Следующая категория слабых сторон имиджа предпринимателя представлена со стороны социально-профессиональной характеристики. Отсутствие постоянной рекламной деятельности профессиональной деятельности индивидуального предпринимателя в местной и региональной прессе, этот элемент способен оказать прямое воздействие на выбор потребителя в ситуации, когда при предварительном знакомстве с деятельностью исследуемого предприятия потребитель с целью осуществить заказ ищет источники в сети Интернет. Имя предпринимателя ассоциируется с профессиональными характеристиками деятельности предприятия, и в этом случае имидж руководителя самым тесным образом связан с имиджем организации. Однако, представленный факт оказывает минимальное влияние на имидж руководителя среди сотрудников предприятия, тем не менее, его необходимо подвергнуть корректировке.

Отсутствие ранее опыта работы в коммерческой сфере и опыта руководства организацией – такая характеристика не всегда позволяет вовремя принимать управленческие решения и текущие задачи, что было отмечено сотрудниками исследуемого предприятия, где на вопрос о готовности руководителя к решению управленческих задач половина респондентов ответила

о затруднениях при решении инновационных задач (приложение 7). Полагаем, что это может оказать негативное влияние на имидж и руководителю необходимо получение большего опыта в работе по управлению и ведению бизнеса.

К сильным сторонам имиджа относятся те характеристики, которые воспринимаются как положительные потребителями товаров и услуг организации и внутренней группой (сотрудниками). Отметим взаимосвязь данных с влиянием имиджа руководителя на эффективность работы предприятия в целом. Так, мы полагаем, что такие характеристики как наличие семьи, личный автомобиль, отсутствие вредных привычек, справедливость в принятии решений способны оказать минимальное влияние на принятие клиентом решения в сторону выбора товаров и услуг исследуемого предприятия. В то время как такие критерии как рабочий стиль одежды, неопрятность, наличие вредных привычек могут оказать колоссальное влияние на формирование внешнего и внутреннего имиджа руководителя. В то же время уверенность в себе, открытость и доброжелательность, соблюдение общепринятых норм и правил и пр. оказывают более сильное влияние на поведение потребителя, вызывая у него доверие к руководителю организации. При этом перечисленные в табл. 3.1 характеристики оказывают максимальное положительное влияние на сотрудников в виду того, что согласно результатам анкетирования сотрудников был доказан тот факт, что руководитель подает личный пример сотрудникам.

Таким образом, подводя итог анализу имиджа предпринимателя можно сделать ряд выводов:

- во-первых, в коллективе сложился благоприятный психологический климат, сформированный благодаря авторитету руководителя организации, что позволяет более эффективно взаимодействовать сотрудникам;
- во-вторых, проведен анализ и выявлены негативные моменты в формировании имиджа руководителя: рабочий стиль одежды; неопрятность; неуверенный голос; употребление в речи слов-паразитов; наличие вредных

привычек; отсутствие ранее опыта работы в коммерческой сфере; отсутствие ранее опыта в руководстве организацией;

– в-третьих, индивидуальному предпринимателю необходимо принять меры по ведению практику работы новых методов рекламы, что способно послужить повышению эффективности работы малого предприятия через создание положительного имиджа как руководителя, так и предприятия в целом.

### **3.2. Разработка рекомендаций по совершенствованию имиджа предпринимателя**

Предприниматель имеет дело не только с ресурсами, машинами и продуктами, не только с различными документами, производственными, снабженческими и сбытовыми процессами, он постоянно имеет дело с людьми - руководит подчиненными, советуется со специалистами, ведет переговоры с партнерами, общается с трудовым коллективом. И от того, насколько хорошо он это делает, зависит его репутация и авторитет, а соответственно, и успех предпринимательского дела. Соотнести конструируемый имидж с ценностями компании, ожиданиями целевых аудиторий, индивидуальными особенностями личности руководителя и сделать его одновременно достаточно строгим и гибким – это и есть высший пилотаж.

Имидж продолжает работать на человека и в его отсутствие, то есть, когда он, скажем так, не стоит за спиной у подчинённого. Если сотрудники относятся к начальнику с уважением, а «правильный» имидж является важным фактором формирования уважительного отношения, то даже когда шефа нет рядом, такое восприятие помешает подчиненным обмануть его, не выполнить задание или выполнять его спустя рукава.

В связи вышесказанным, а также в связи выявленными минусами имиджа индивидуального предпринимателя, в результате анализа, проведенного

в ходе изучения имиджа, необходимо предложить рекомендации по совершенствованию имиджа с технологической точки зрения.

Итак, к задачам по формированию имиджа предпринимателя относятся:

- принять меры по введению практику работы новых методов рекламы предприятия в собственном лице;
- принять меры по формированию положительного внешнего вида предпринимателя.

Таким образом, данные задачи составляют два технологических направления совершенствования имиджа руководителя. Под первым технологическим направлением совершенствования имиджа предпринимателя рассматривается реклама своей деятельности под собственным именем. Даная рекомендация связана с проведением мероприятия по расширению имиджевой политики, для этого необходимо:

1. Размещение объявления в газете «Моя реклама».
  2. Использование печатной продукции в виде визиток
- ИП Григорьев В. Л.

Вся печатная продукция должна быть выполнена в фирменной цветовой гамме. Сначала необходимо представить цветовую схему, которая может быть корпоративной составляющей в представлении предприятия во внешней и внутренней среде предприятия. По согласованию с руководителем была выбрана – сине-серое начертание букв.

Практика показывает, что наилучшими сроками проведения рекламной кампании являются: для летнего периода – с сентября по январь; для зимнего – марта по сентябрь. Таким образом, период организации рекламной кампании достаточно широкий, что дает возможность получения прибыли в дальнейшем.

Размещение объявления в газете «Моя реклама» 1 раз в неделю и желательно заменить черно-белые объявления на многокрасочные, потому что они заметнее на 65%. ИП Григорьев В. Л. планирует привлечь к сотрудниче-

ству газету «Моя реклама», данная газета выходит 2 раз в неделю с тиражом около 19000 тысяч экземпляров, стоимость рекламного поля размером 65x45мм ориентировочно составит 2200 рублей. Рекомендуется размещать рекламные объявления в 3 выпусках в неделю на протяжении 4-х недель с 1 февраля по 3 марта. Затраты на размещение приблизительно составят около 10000 руб.

Информационно-рекламные материалы – одно из важнейших средств распространения рекламы. Для формирования положительного имиджа руководителя и привлечение внимания к услугам компании, необходимо использовать несколько вариантов рекламной продукции. Выбор информационно-рекламного материала зависит от целей, которые преследуются, финансовых возможностей, фантазии и оригинальности. На практике часто используются определенные гибриды тех или иных информационно-рекламных материалов. Однако любой вид хорош, если он достигает поставленной цели. Каждый из этих рекламных материалов может использоваться практически в любом рекламном мероприятии; все зависит от целей, соответствия текста и оформления рекламного материала этим целям, их способности донести информацию до потребителей.

В комплекс рекламной кампании планируется включить такой вид рекламы, как дополнительное размещение рекламных объявлений, которое состоит из оформления:

1. Использование печатной продукции в виде визиток ИП Григорьев В. Л. и адресом, которые будут вручаться клиентом при заказе. Цель этого направления – увеличение потенциальных клиентов, готовых воспользоваться услугами фирмы. Планируется, что тираж составит порядка 200 штук, визитные карточки будут распространяться в месте торговли и на выставочных мероприятиях.

Визитная карточка – традиционный носитель контактной информации о человеке или организации. Изготавливается из бумаги, картона, пластика небольшого формата. Визитка включает имя владельца, компанию и контакт-

ную информацию (адрес, телефонный номер и/или адрес электронной почты).

В рамках данной рекламной кампании будут использованы личные визитки, они же и покажут название предприятия, тем самым произойдет позиционирование предприятия и формирование положительного имиджа самого руководителя. Визитки в основном используются в неформальном общении при дружеском знакомстве. В такой визитке, как правило, указываются имя, фамилия и телефонный номер владельца. Должность и адрес в этой визитке можно опустить. Печать визитки может быть исполнена в любом стиле и разрабатываться в соответствии с индивидуальными предпочтениями владельца (приложение 8).

Самый популярный размер визитной карточки, используемый в России, Украине, Беларуси, Казахстане  $90 \times 50$  мм. Широко используется формат, определенный в ISO 7810 ID – 1  $85,6 \times 53,98$  мм ( $3,370 \times 2,125$  дюйма), иногда  $85 \times 55$  мм (в ЕС). Стоимость одной односторонней полноцветной визитки составляет 13 рублей, соответственно 100 – 1300 руб.

2. Проведение выставок. Разработать план выставок и ярмарок (региональных) на 2016 год. С помощью выставок предприятие сможет выйти со своей продукцией на новые рынки, привлечь новых поставщиков и найти еще больше постоянных клиентов, тем самым, усовершенствовать имидж предприятия посредством формирования эффективного имиджа предпринимателя. На региональном уровне проводится от 2 до 3 выставок в рамках строительной отрасли в «Белэкспоцентре».

Выставка – это экономически эффективное средство продвижения товара. Затраты на одного посетителя традиционной выставки в 3 раза ниже, чем при личной продаже (учитываются аренда площади, стоимость конструкций, поездки павильонного персонала, затраты на проживание и заработную плату). Выставка обеспечивает получение широкого маркетингового сообщения большим количеством людей одновременно в сочетании с возможностями персональных коммуникаций. Специалисты ИП Григорьев В. Л.

показывают услуги и рабочий материал на выставке в действии, рассказывают о нем подробно. Изучение спроса и потенциального рынка для услуги ИП Григорьев В. Л. в процессе демонстрации и обсуждения его коммерческого потенциала с посетителями стенда. Также сотрудники учитывают и присутствие конкурентов среди посетителей, что создает риск использования достижений экспонента. Для ИП Григорьев В. Л. необходимо проведение имиджевой рекламы (согласно приведенному исследованию), стенд должен впечатлять, и в первую очередь информировать о сути предложений компании и ее конкурентных преимуществах. Могут быть использованы роллерные стенды. Роллерный стенд, изготовлен из алюминия, имеет защелкивающийся верхний профиль, постер хранится в основании и растягивается по принципу «Экран вверх».

Во время выставки будут раздаваться визитные карточки, которые сам предприниматель будет передавать для поддержки сотрудничества и партнерства (табл. 3.2).

Таблица 3.2

## Расходы на участие в выставке

Вид	Цена в рублях
Оборудованная площадь (20 кв. м)	4050
Оформление роллерного стенда	19500
Регистрационный взнос	3500
Дополнительное оборудование	500
Подключение электросети и дополнительное электрооборудование	1500
Уборка стенда	250
Итого	29300

Итак, работа со средствами массовой информации – это залог успешного проведения рекламной кампании. Комплекс рекламных мероприятий, прежде всего, ориентирован на установление доверия с общественностью ИП Григорьева, укреплению ее позиций на рынке, и как заключение, формировании положительного имиджа предпринимателя. Эти же действия

можно рассмотреть как основу для развития и совершенствования внутренней среды организации, усиления консолидации сотрудников фирмы.

Далее перейдем к представлению рекомендаций по второму направлению в исследовании процесса формирования положительного имиджа предпринимателя.

Также по данным исследования необходимо особое внимание уделить внешнему виду предпринимателя. Неопрятная одежда не дает возможность быстрого налаживания контакта с крупными потребителями или руководителями крупных предприятий. По нашему мнению Григорьев В. Л. при совмещении двух профессий должен в большей степени придерживаться руководящей отрасли и уделять особое внимание деловому стилю в одежде, что дает правильную оценку с внешней стороны, как конкурентов, так и возможных партнеров в бизнесе.

а) деловой стиль одежды (рекомендации: деловой костюм обязательно носят с галстуком; рубашка, надеваемая с костюмом, должна иметь длинные рукава, манжеты могут быть видны из-под рукавов пиджака на 1,5- 2 см; завязанный галстук должен касаться нижним концом пряжки ремня; соответствие качественного уровня аксессуаров (обуви, папки для бумаг, портфеля и т. п.) качеству основного костюма; не допускаются пестрые рубашки и яркие галстуки; соблюдение правила «трех цветов»);

б) аккуратная обувь;

в) ухоженные руки.

Поведение делового человека:

а) движения не должны быть резкими и быстрыми;

б) подтянутость;

в) размеренные движения и прямая осанка во время ходьбы;

г) уверенный голос.

Деловая переписка:

а) деловая переписка должна вестись только с использованием фирменного бланка с указанием реквизитов;

- б) недопустимо писать деловые письма от руки;
- в) структура делового письма должна определенным критериям.

Данные рекомендации позволяют эффективно формировать имидж предпринимателя, как во внешней среде, так и во внутренней среде компании.

Учитывая личностные имиджевые характеристики руководителя при формировании образа компании, следует уделить внимание и имиджу офиса. Поскольку организация имеет достаточную удобную офисную часть, но при этом совершенно не отличается от офисов других компаний, находящихся в одном офисном помещении.

Современный предприниматель должен быть не только компетентен в управлении денежными, материально-техническими и другими ресурсами. Ему необходимо обладать качествами, помогающими обеспечить культуру делового общения, наладить коммуникативные связи, грамотно строить взаимоотношения с персоналом, вызывать доверие, вести за собой людей, консолидировать силы команды для достижения поставленной цели. И, наконец, успех организации в целом во многом зависит от умений менеджеров обеспечить слаженность и гармоничность отношений в коллективе.

В рамках исследования имиджевых характеристик руководителя было проведено исследование коммуникативной компетентности. Сотрудникам компании предлагается оценить уровень коммуникативных навыков руководителя. Согласно методике Германа Никифорова «Оценка коммуникативных навыков», сотрудникам в опросном листе были предложены различные коммуникативные навыки и умения человека вести диалог или переговоры. Необходимо оценить, насколько они справедливы для руководителя офиса, а также представить оценку коммуникативных навыков (Приложение 9). Согласно инструкции, если оцениваемый руководитель обладает данным навыком или умением, то необходимо отметить цифру 7, если это не совсем так – 6 и так до цифры 1, которая означает, что данный аспект в общении полностью отсутствует (табл. 3.3).

## Результаты оценки коммуникативных навыков руководителя

ИП Григорьев В. Л.

Параметр	Средний балл
1. Всегда ли руководитель планирует результат (цель) предстоящего разговора с человеком, этапы и способы его достижения?	2
2. Часто ли руководитель подбирает для разговора с человеком факты, доводы и аргументы, соответствующие особенностям его личности и профессии?	2
3. Способен ли руководитель разговорить, раскрепостить человека, создать у него конструктивный, положительный настрой на предстоящий разговор?	5
4. Умеет ли по мимике, интонации, позе человека определить его желание продолжать начатый разговор?	1
5. Если собеседник находится в возбужденном или подавленном состоянии, может ли помочь ему справиться с ним, чтобы оно не мешало разговору?	2
6. Если руководитель находится в состоянии излишнего эмоционального напряжения, умеет ли он снизить его, не прерывая разговора с собеседником?	
7. Может ли руководитель выяснить искреннее отношение человека к интересующей теме или проблеме?	1
8. Знает ли он, какие именно аргументы и факты могут убедить данного конкретного человека принять нужное решение?	3
9. Умеет ли руководитель так говорить, чтобы человек воспринимал его слова и мысли без внутреннего сопротивления и искажения?	
10. Может ли руководитель получить принципиальное согласие человека по интересующему его вопросу?	3
11. После окончания диалога говорит ли он собеседнику о своем впечатлении от разговора и его результатах?	
12. Если руководителю нравится, как ведет диалог его собеседник, говорит ли он ему об этом?	1
13. Если какие-то аспекты поведения собеседника его сильно отвлекают от цели разговора или мешают сосредоточиться, можете ли руководитель скорректировать его поведение, не вызывая при этом у него агрессии?	3
14. Умеет ли руководитель управлять ходом диалога и закончить его в нужный момент?	5

В результате опроса сотрудников коммуникативная компетентность руководителя набрала 28 баллов, это значит, что необходимо обратить внимание на повышение коммуникативной компетентности руководителя офиса. Следует обратить особое внимание на некоторые неудовлетворительные аспекты общения, так как они могут существенно влиять на эффективность

управленческой деятельности. Опрошенными были выделены следующие параметры, как негативная оценка коммуникативной компетентности руководителя офиса:

1. После окончания диалога говорит ли он собеседнику о своем впечатлении от разговора и его результатах?
2. Умеет ли руководитель так говорить, чтобы человек воспринимал его слова и мысли без внутреннего сопротивления и искажения?
3. Если руководитель находится в состоянии излишнего эмоционального напряжения, умеет ли он снизить его, не прерывая разговора с собеседником?
4. Умеет ли по мимике, интонации, позе человека определить его желание продолжать начатый разговор?

В результате проведенного исследования было выявлено, что у руководителя коммуникационная компетентность руководителя достаточно низкая, что предполагает необходимость совершенствования данного направления. Итак, в случае соблюдения представленных рекомендаций по саморекламе предпринимателя, он сможет повысить положительное влияние своего имиджа на партнеров и потенциальных потребителей, тем самым повысив эффективность деятельности предприятия.

Третье направление в формировании имиджа предпринимателя является изменение офисного помещения, т.е. формирование имиджа всей компании, которой руководит индивидуальный предприниматель, и он является «лицом» данной компании. Необходимо выделить офис, сделать его в основных выбранных цветах – серо-синем.

Серо-синий цвет располагает к общению, дает возможность расслабиться и не отвлекаться от договорных отношений в процессе заключения договоров и принятия правильных решений в развитии бизнеса. Также данное направление позволит представить компанию предпринимателя в правильном плане, которое основывается на аккуратности, деловитости и т. д.

Данное направление является дополнительным, которое можно выполнить в течение 3-6 месяцев. Для этого необходимо провести следующие мероприятия (табл. 3.4).

Таблица 3.4

## Мероприятия по формированию имиджа офиса компании

<b>Показатель</b>	<b>Сумма (руб.)</b>
<b>Окраска стен</b>	<b>54000</b>
<b>Покупка инвентаря в сине-зеленом цвете</b>	<b>12000</b>
<b>Итого</b>	<b>66000</b>

Дополнительным методом совершенствования корпоративного стиля предлагается изменение внутреннего мира офиса, затраты на данное мероприятие составляет 66000 руб.

Таким образом, представленные практические рекомендации по оптимизации имиджа предпринимателя и выявленные пути совершенствования имиджа организации в целом позволят решать основополагающую проблему сферы – высокую конкуренцию.

## Заключение

Постоянное усложнение процессов взаимодействия между участниками рынка, протекающих в окружающей среде бизнеса заставляет фирму более тщательно следить за тем, как воспринимаются её действия окружением, заставляют прибегать к осознанному планированию характеристик своей деловой активности, а также рекламно-информационных сообщений. То есть к формированию в сознании общественности собственного положительного имиджа фирмы. В связи с этим большое внимание уделяется вопросам оценки, использования имиджа и возможностям его формирования для реализации целей фирмы. В данном исследовании рассмотрены различные подходы к пониманию категории «имидж». Выявлены недостаточная проработанность некоторых аспектов, касающихся вопросов формирования имиджа, его оценки.

В работе проведено исследование природы имиджа, на основании чего выделены два источника формирующие имидж: рекламно-информационная деятельность и текущая деловая активность. При этом положительный имидж фирмы характеризуется такой комбинацией качеств деловой активности и рекламно-информационной активности, которая соответствует ожиданиям и представлениям групп общественности и вызывает у них положительную реакцию, проявляющуюся в доверии к действиям фирмы и её сообщениям. Положительный имидж, выполняя различные функции по отношению к фирме и её окружению, приводит к появлению ряда выгод: снижению риска, поддержке новых продуктов и рекламных кампаний, узнаваемости и др.

Проблема успешного функционирования малого предприятия – это проблема эффективного управления им с использованием всего комплекса современных рекламных и имиджевых технологий. Формирование имиджа менеджера, реализуемого через последовательную технологию, включающую в себя не только эффектную подачу личностных качеств менеджера, но

и грамотное формирования внутреннего микроклимата трудового коллектива, корпоративной политики, стремление к росту организации через рост ее сотрудников, позволяет осуществлять эффективное продвижения товаров и услуг на рынке.

В этой связи сегодня можно говорить о том, что все больше людей осознает и рассматривает имидж менеджера в качестве важного средства стимулирующего эффективность работы малого предприятия и выступает средством достижения успеха в жизни.

В первой главе дипломной работы теоретически обосновано влияние имиджа менеджера на эффективность работы малого предприятия и обобщен накопленный опыт практического применения имиджа менеджера в малом бизнесе. Ведь точно найденный имидж – это инструмент, с помощью которого можно завоевать внимание и доверие, способ реагирования на требования своей аудитории. Деловой имидж складывается из разнообразных форм: это и стиль одежды, и манеры, и грамотность речи, и умение общаться, и вкусы, и образ жизни, и многое другое. В главе приведены определения имиджа применительно к сфере деятельности малых предприятий, определены классификации вариантов имиджа и его функции, выделены основные компоненты. А также на основе теоретических аспектов имиджа сформирована схематичная структура имиджа менеджера. В главе рассмотрены теоретические основания эффективной деятельности малых предприятий в исторической ретроспективе развития Российского законодательства относительно сферы малого бизнеса.

Во второй главе работы приведена организационно-экономическая характеристика деятельности ИП Григорьев В. Л. и выявлены основные положительные и отрицательные влияния внешних факторов на его деятельность. В главе проанализирована организационная структура малого предприятия, проведен анализ качественных составляющих персонала ИП Григорьев В. Л. Проанализированы услуги, предоставляемые ИП Григорьев В. Л. Одним из важнейших элементов организации управления малым предприятием является

ся система показателей, характеризующая эффективность его аппарата управления и управленческих решений по взаимосвязи с результатами хозяйственной и инновационной деятельности. Так, во второй главе дипломной работы были выявлены норма управляемости, проведен SWOT-анализ ИП Григорьев В. Л.

В заключительной третьей главе был проведен двусторонний анализ имиджа руководителя, определяющий круг проблем на основании, проведенного анкетирования сотрудников и на основе наблюдения за имиджем ИП Григорьев В. Л. В главе дана оценка эффективности работы персонала ИП Григорьев В. Л., где выявлены соответствия основным критериям осуществления профессиональной деятельности. В работе обозначены основные имиджевые характеристики предпринимателя, проведен их анализ, выявлены недостатки и преимущества, определено влияние отрицательных характеристик на целевые группы – потребителей и сотрудников. На основе выявленных негативных влияний и недоработок в организации деятельности ИП Григорьев В. Л. и имидже во второй части третьей главы представлены рекомендации на основе трех технологий совершенствования имиджа. Так в первом технологическом направлении определена схема саморекламы предпринимателя, приведенные методы, направленные на улучшение образа компании во внешней среде и представлены рекомендации по индивидуализации имиджа предпринимателя.

Таким образом, реализуя цель и задачи дипломной работы, можно сделать вывод о формировании эффективного имиджа предпринимателя, который может повлиять на эффективность деятельности малого предприятия в целом. Научную актуальность и практическую значимость дипломной работы обуславливает то, что имидж предпринимателя малого предприятия наряду с позицией малого предприятия на рынке являются одной из главных составляющих эффективности деятельности предприятия. Это обосновано тем, что имидж менеджера предпринимателя выступает составной частью имиджа малого предприятия в целом.

Исходя из вышеперечисленного, можно сказать, что высокая результативность малого предприятия возможна при следующих условиях: высоком уровне достижения цели, удовлетворения потребностей персонала и при достижении положительных результатов в малом предприятии и положительном имидже его руководителя.

Исключительная значимость имиджа руководителя в вопросах ведения конкурентоспособного бизнеса, необходимость в углубленном теоретическом обосновании и практических разработках применения имиджа менеджера в работе малых предприятий и недостаточный уровень обобщения и использования теоретических разработок и накопленного опыта практического применения имиджа руководителя малого предприятия дают основания для жизнеспособности обстоятельств и выводов дипломной работы.

А полученные в процессе подготовки дипломной работы результаты позволяют сформулировать ряд практических рекомендаций:

- во-первых, в деятельности малых предприятий необходимо формировать положительный имидж руководителя, что приведет к повышению эффективности предприятия;
- во-вторых, положительный имидж руководителя позволит сформировать широкую клиентскую базу;
- в-третьих, положительный имидж руководителей малых предприятий приведет к повышению доверия к коммерческому сектору.

Таким образом, была реализована цель дипломной работы, которая заключалась в разработке рекомендаций по формированию имиджа руководителя.

На пути к цели решены поставленные задачи дипломной работы: рассмотрены теоретические аспекты имиджа руководителя на предприятии; дана организационно-экономическая характеристика деятельности ИП Григорьев В. Л.; проведен анализ внешних и внутренних факторов деятельности малого предприятия; проведен анализ имиджа руководителя.

### Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации [Текст] : офиц. текст. – М. : Юристь, 2005. – 63 с.
2. Федеральный закон «О государственной поддержке малого предпринимательства в Российской Федерации» от 14.06.1995 (ред. от 02.02.2006) N 88-ФЗ [Текст] : Информационно-правовая система Консультант плюс.
3. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N209-ФЗ (ред. от 06.12.2011) [Текст] : Информационно-правовая система Консультант плюс.
4. Федеральный закон «Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности для субъектов малого предпринимательства» от 29.12.1995 N 222-ФЗ (ред. от 31.12.2001 с изм.19.06.2001) [Текст] : Информационно-правовая система Консультант плюс.
5. Аги, У. Самое главное в PR [Текст] : практическое пособие У. Аги, Г. Кэмерон / Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2011. – С. 27-28.
6. Акофф, Р. Акофф о менеджменте [Текст] : пособие / Пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой и др. – СПб. : Питер, 2008. – 63 с.
7. Атаманчук, Г. В. Общая теория управления [Текст] : учебное пособие / Г. В. Атаманчук. – М. : Дело, 2006. – 447 с.
8. Атаманчук, Г. В. Социология кадровых процессов [Текст] : учебник для вузов / Г. В. Атаманчук. – М. : Слово, 2007. – 323 с.
9. Бабинцев, В. П. Стратегия развития кадров [Текст] / В. П. Бабинцев, В. М. Захаров // Служба кадров и персонал. – 2006. – № 6. – С. 28-32.
10. Битулина, К. Ю. Корпоративная культура как фактор влияния на процесс становления организации (социологический анализ) [Текст]: дис. канд. социол. наук: 22.00.04 / К. Ю. Битулина. – М. : ВГУ, 2004. – 136 с.
11. Бойков, В. Э. Кадровые технологии / В. Э. Бойков. – М. : Экономика, 2012. – 311 с.

12. Бочкарев, В. К. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие. / В. К. Бочкарев, В. Д. Дорофеев, В. А. Дресвянников. – Пенза : Изд-во Пензенского Государственного университета, 2006. – 116 с.
13. Бриза, О. Имидж современного мужчины [Текст] / О. Бриза, Г. Эйтвин. – М. : Курсив, 2008. – 267 с.
14. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала [Текст] : пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юрист, 2006. – 520 с.
15. Виханский О. С. Менеджмент [Текст] : учеб. для студ. образоват. учреждений сред. проф. Образования / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 2007. – 429 с.
16. Герен, С. Твой инструктор по стилю [Текст] : методическое пособие / С. Герен, Ф. Герен. – СПб. : Попурри, 2016. – 144 с.
17. Гончаров, В. В. В поисках совершенства управления: руководство высшего управленческого персонала [Текст] : учебное пособие / В. В. Гончаров. – М. : Дело, 2005. – 112 с.
18. Гордиенко, Ю. Ф. Управление персоналом [Текст] : учебное пособие Серия «Высшее образование» / Ю. Ф. Гордиенко, Д. В. Обухов, С. И. Самыгин. – Ростов н/Д. : Феникс, 2004. – 352 с.
19. Гречихин, Г. В. Теория кадровых процессов [Текст] : учебник / Г. В. Гречихин. – М. : Слово, 2002. – 376 с.
20. Данилов-Данильян, В. И. Современный менеджмент: принципы и правила [Текст] : учебное пособие / В. И. Данилов-Данильян. – Н.Н. : НКЦП, 2009. – 232 с.
21. Доклад об экономике России № 18 [Электронный ресурс] // Всемирный банк. – 2010. – Режим доступа : [<http://siteresources.worldbank.org/INTRUSSIANFEDERATION/Resources/rer18rus.pdf>].
22. Дятченко, Л. Я. Социальные технологии в управлении общественными процессами [Текст] : учебное пособие / Л. Я. Дятченко. – Белгород : Центр социальных технологий, 1993. – 343 с.

23. Журавлев, А. Субъективность руководителя и скрытые возможности аттестации персонала [Текст] : учебник / А. Журавлев, Е. Павлова, А. Шлычков. – М. : Дело, 2004. – 128 с.
24. Загородников, С. В. Краткий курс по менеджменту [Текст] : учеб. пособие / С. В. Загородников. – М. : Окей-книга, 2009. – 160 с.
25. Зайцев, Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием [Текст] : учеб. пособие / Н. Л. Зайцев. – М. : Инфра-М, 2008. – 307 с.
26. Захаров, В. М. Технологии кадрового менеджмента [Текст] : учебник / В. М. Захаров. – Белгород, 2001. – 197 с.
27. Еропкин, А. Имидж руководителя [Текст] : учеб. пособие / Еропкин А. – М. : Эксмо, 2006. – 341 с.
28. Иванов, В. Н. Социальные технологии инновационного развития России до 2020 года / В. Н. Иванов, В. И. Патрушев, Ю. П. Сурмин // Доклад на международной конференции в РГСУ «Управление социальными инновациями: история, проблемы, перспектива» 13 ноября 2008. – М. : РГСУ, 2008. – 54 с.
29. Кабаченко, Т. С. Психология в управлении человеческими ресурсами [Текст] : учеб. пособие / Т. С. Кабаченко. – СПб. : Питер, 2003. – 400 с.
30. Каморджанова, Н.А. Теория и практика современных технологий подготовки экономических кадров [Текст] : практическое пособие / Н.А. Каморджанова. – М. : Слово, 2013. – 265 с.
31. Кевин, Л. К. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом [Текст] : учебник / Л. К. Кевин. – М. : Вильямс, 2015. – 704с.
32. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст] : учебник / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 301 с.
33. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: актуальные технологии найма, адаптация и аттестация [Текст] : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : КНОРУС, 2009. – 368 с.

34. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления [Текст] : учебник для вузов по специальности «Менеджмент». – 2-е изд., изм. и доп. – М. : НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М), 2010. – 528 с.
35. Колесников, А. Малый бизнес защитили от малой власти [Текст] / А. Колесников // Коммерсантъ, 2014. – № 50 (4350) . – С. 29-33.
36. Костенко, И. А. Управление кадрами в новых экономических условиях: экон. психология упр. сферой материал. пр-ва, или новая технология работы с кадрами [Текст] : методическое пособие / И. А. Костенко. – М. : Право, 2013. – 233 с.
37. Курносов, Ю. В. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы [Текст] : учебник / Ю. В. Курносов, П. Ю. Конотопов. – М. : Русаки, 2004. – 520 с.
38. Малиновский, П. Методы оценки персонала [Текст] : практическое пособие / П. Малиновский. – М. : Дело, 2014. – 147 с.
39. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия [Текст] : учебник / Е. В. Маслов. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 135 с.
40. Маркова, А. К. Психология профессионализма [Текст] : пособие для вузов / А. К. Маркова. – М. : Междунар. гуманит. фонд «Знание», 2006. – 308 с.
41. Медведев, Д. А. Малый бизнес все-таки становится на крыло. Главное не подломить эту ситуацию [Электронный ресурс]/ Д. А. Медведев // интервью радио «Эхо Москвы». – Режим доступа [<http://www.echo.msk.ru/blog/echomsk/849111-echo/>].
42. Медведев, Д. А. Телеграмма президента России Д. Медведева от 21.09.2010 участникам V съезда Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА России» [Электронный ресурс] Д. А. Медведев // Официальный сайт президента РФ. – Режим доступа [<http://www.президент.рф>].

43. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] : учебник / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури./ Пер. с англ. – М. : Дело, 2006. – 297 с.
44. Никитушкина, Н. Н. Системно-модульная технология использования активных методов обучения в повышении квалификации кадров [Текст] : практическое пособие / Н. Н. Никитушкина. – М. : Власть, 2007. – 114 с.
45. Никифорова, Н. А. Краткий курс по управлению персоналом [Текст] : учеб. пособие / Н. А. Никифорова. – М. : Окей-книга, 2012. – 123 с.
46. Одинцов, А. А. Менеджмент организации. Введение в специальность [Текст] : учеб. пособие / А. А. Одинцов. – М. : Экзамен, 2011. – 193 с.
47. Панасюк, А. Ю. Имидж [Текст] : энциклопедический словарь / А. Ю. Панасюк. – М. : РИПОЛ классик, 2007. – 768 с.
48. Полухин, О. Н. Проблемы формирования региональной кадровой политики в условиях становления гражданского общества / О. Н. Полухин // Формирование управленческого кадрового потенциала в регионе. Доклады пленарного заседания. – Белгород. : Б.и., 2012. – С. 5.
49. Понеделков, А. В. Проблемы кадрового развития [Текст] : учеб. пособие / А. В. Понеделков. – М. : Флинта, 2013. – 511 с.
50. Прокофьев, В. Укрощение аппарата [Текст] / В. Прокофьев, А. Розе, Е. Соловьев // Российская газета. – 2008. – № 241. – С. 43-47.
51. Роджерс, К. Р. Взгляд на психотерапию. Становление человека [Текст] : учеб. пособие / К. Р. Роджерс. – М. : Издательская группа «Прогресс», 2004. – 480 с.
52. Ротарь, Т. В. Социальные технологии управления качеством персонала в сфере сервиса [Текст] : автореф. дис. ... канд. социол. наук: 22.00.08 / Т. В. Ротарь. – Белгород: БелГУ, 2008. – 22 с.
53. Руднев, В. П. Словарь культуры XX века [Текст] : учебник / В.П. Руднев. – М. : Аграф, 2007. – 190 с.

54. Рыщанова У. М. Трудное искусство управлять: Имидж и культура руководителя [Текст] // Библиотечное дело, 2008. – № 5. – С. 10-11.
55. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] : учебник / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2010. – 416 с.
56. Сурмин, Ю. П. Методология и методы социологических исследований [Текст] : учеб. пособие / Ю. П. Сурмин, Н. В. Туленков. – Киев : МУ-АП, 2009. – 304 с.
57. Шамаева, Л. М. Социально-технологический подход к формированию личностных качеств специалиста [Текст] : автореф. дис. канд. социол. наук. – Белгород, БГТУ им. В.Г. Шухова, 2015. – 18 с.
58. Технологии мягкого управления в социальных системах [Текст] : Сборник научных трудов / отв. ред. д-р социол. наук, проф. Л. Я. Дятченко. – Белгород : Константа, 2007. – 212 с.
59. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] : учеб. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 2005. – 331 с.
60. Турчинов, А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики [Текст] : учеб. пособие / А. И. Турчинов. – М. : 2008. – 39 с.
61. Уткин, Э. А. Профессия – менеджер [Текст] : практическое пособие / Э. А. Уткин. – М. : Экономика, 2007. – 146 с.
62. Хан-сейкер, Ф. Успешные составляющие компоненты имиджа, автор [Электронный ресурс] / Ф. Хан-сейкер// Электронный журнал. – 2010. №2. – Режим доступа <http://www.liveinternet.ru/users/3265720/post157702294/>
63. Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] : учебник / С. А. Шапиро. – М.: Гросс медиа, 2005. – 223 с.
64. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации [Текст] : учеб.-практическое пособие / С. В. Шекшня. – М. : Интел-Синтез, 2005. – 298 с.

## Приложения