организация, стили управления ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ организационно-исполнительной власти. влияние на эффективность управления, на примере КОМИТЕТА ПО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ политике Ханты-Мансийского автономного округа.

содержание

Введение

Обзор литературы

# ГЛАВА 1. Теория стилей руководства

1. Понятия и структура стилей руководства
2. Классификация стилей руководства
3. Полномочия, ответственность и их перераспределение.

ГЛАВА 2. Сущность и основные показатели эффективности управления

**ГЛАВА 3**.**. Организация Комитета по экономической политике**

3.1 Роль комитета по экономической политике в управлении округом.

3.2 Функции и задачи Комитета по экономической политике.

3.3 Экономические изменения в округе связанные с работой Комитета.

3.4 Цели и задачи, стоящие перед председателем комитета, и делегирование их по структурным подразделениям комитета.

# ГЛАВА 4. Соотношение стилей руководства с эффективностью управления труда

4.1 Стиль руководства председателя комитета по экономической политике.

4.2 Оценка личности руководителя и психологических критериев эффективности управления.

# ГЛАВА 5. Природоохранные мероприятия в ХМАО

# 5.1 экономическое регулирование природопользования.

5.2 Практическая деятельность экологических фондов в 1998 году.

# ГЛАВА 6. Охрана труда на производстве

# Заключение

Список литературы

Приложения

## ВВЕДЕНИЕ

Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им, главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. Вопросы эффективного руководства вызывали интерес людей с давних времен, однако, систематическое, целенаправленное их изучение началось только со времен Ф. ТЕЙЛОРА. За это время было проведено много исследований. Тем не менее, до сих пор не существует полного согласия по поводу того, какой стиль руководства считать наиболее эффективным.

Вопрос выбора эффективного стиля руководства особенно остро стал в последние годы. Возникшие на рубеже 70-80-х годов застойные явления в общественном производстве самым непосредственным образом были связаны с серьезными изъянами в управлении и, прежде всего в работе с кадрами.

Командирский стиль руководства был ведущим стилем в управлении социалистическими предприятиями или коллективами, так как страна постоянно вела битву за план. А где битва, там и приказ, а где приказ, там и беспощадность к человеку, подчинённому. Командный стиль руководства требовал особых психологических и правовых установок.

Командир должен был уметь пользоваться властью и не имел права высказывать сомнения в безупречности своей линии поведения. Он решал, отдавая приказы, никто не должен был возражать. Такова была изначальная «этическая» гамма нашего руководителя со времён революции. Администрирование стало главным методом на годы и десятилетия.

Многие хозяйственные и партийные руководители тяготели к волевым методам, а потому не владели культурой управления и межличностного общения, отличались низкой нравственной культурой. Надо признать, что сами обстоятельства благоприятствовали утверждению подобного образа мышления: сложившаяся система отношений вселяла уверенность непогрешимость выбранного стиля руководства, а тем самым и в непоколебимости своего служебного положения. Планово-административная система привела к тому, что во многих случаях сама система отторгала квалифицированных управленцев, поощряя иной тип руководителей - неукоснительно выполняющих директиву «сверху» и жестких к подчинённым.

Сейчас создаются новые, исключительно благоприятные возможности для становления высокорезультативного стиля руководства, что до недавнего времени сдерживалось, в частности, слабостью демократических начал в управлении, господством коммерческо-бюрократических приёмов работы, отсутствием должной личной ответственности и прочими недостатками.

Целью дипломной работы является установление связи между стилем руководства, эффективного производства, как в теоретическом плане, так и в практике управления на примере деятельности заместителя губернатора Ханты-Мансийского автономного округа, председателя комитета по экономике и прогнозированию.

Реализация поставленной цели потребовала решения следующих задач:

1. Изучение теории стилей руководства

2. Выявление критериев оценки эффективности труда руководителя и её влияние на результаты деятельности организации.

3. Определение результатов практического применения стиля руководства и его влияние на эффективность управления.

Объектом исследования дипломной работы стали управленческие отношения, взаимодействие руководителя с подчинёнными и их действие по пути к достижению целей организации.

Предметом исследования является теория и практика стиля руководства, изучения деятельности председателя Комитета и оценка психологических (социальных) и психологических (экономических) критериев эффективности труда.

В дипломной работе рассмотрено многообразие определений понятия стиль руководства, которые встречаются в современной научной литературе по управлению, это многообразие определений свидетельствует о сложности социального явления, отраженного в них.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что они позволяют оценить стиль руководства и эффективность управленческой деятельности, как с психологической, так и социально-экономической сторон, а также определить влияние стиля руководства на эффективность деятельности организации в целом.

Выбор темы дипломной работы для меня не был случайным, изучение стилей руководства представляет большой интерес для меня как будущему менеджеру. Выбор стиля управления, который мне стоит осуществить, влияет не только на эффективность деятельности организации в целом, но и на морально-психологический климат в коллективе. Изучение теоретического материала позволило мне определить модель каждого стиля, выявить их достоинства и недостатки.

# Обзор литературы

В процессе изменения старого механизма управления и формирования нового, совершается качественный переворот и в стиле управления. Рождаются существенно новые, непривычные ситуации, нуждающихся в неординарных и результативных методах воздействия. Ныне в руководстве организациями нужны хорошо подготовленные руководители. Всё это говорит об актуальности выбранной темы.

Исследования проблемы качественного управления осуществляться в 2х направлениях: *теоретическом и практическом*. На современном этапе существует необходимость дальнейшей теоретической разработки данной проблемы, так как учёные в области менеджмента ещё не определили наиболее эффективный стиль руководства. Все разработки по выявлению эффективного стиля управления потерпели неудачу, по этому следует не останавливаться на достигнутом, по-новому подойти к этой проблеме и выявить новые модели эффективного руководства.

***Практический аспект*** изучения стилей руководства состоит в ознакомлении и описании реальной деятельности руководителя и попытке сформулировать по использованию эффективных стилей управления.

За годы существования теории управления проведено более десяти тысяч различного рода исследований стилей лидерства. Используя две переменные или два измерения: динамику поведения и уровень ситуационности, - ученые смогли выделить основные стили руководства.

Поведенческий подход, в отличие от предыдущего, основан на выводах, сделанных из наблюдаемых исследователями образцов поведения руководителя, т.е. его действий, а не наследованных личных качеств.

Второе измерение связано с принятием ситуационности в качестве основы анализа в рамках того или иного подхода к изучению стилей руководства. На одном полюсе находятся подходы, подводящие к идее универсальности, на другом решающей для эффективного лидерства признаётся ситуационности.

Комбинация двух переменных привела, в конечном счете, к выделению четырёх типов подходов к изучению стиля управления в организации.

Первый тип включает подходы, основанные на анализе лидерских качеств (теории лидерских качеств, теория «Х» и теория «У». Дугласа Макгрегора) необходимых эффективному руководителю в любом организационном контексте.

Второй тип рассматривает стиль руководства как набор образцов поведения, присущий руководителю так же в любом организационном окружении (исследования Мичиганского университета и университета штата Огайо, управленческая сетка Блейка и Мутона).

Третий тип предполагает изучение стилей руководства в зависимости от конкретной ситуации (концепции ситуационного лидерства Фидлера, Митчелла и Хауса, Херси, Бланшара, Врума, Йеттона).

Четвёртый тип представляет ряд новых подходов, вновь изучающих стили руководства, в связи с конкретной ситуацией (теория лидерства Т. Коно, причинно-следственный подход или «атрибутивная» тория). В указанных подходах делается попытка определить набор качеств и образцов поведения, необходимых руководителю в специфическом организационном контексте. Книга Коно Т. «Стратегия и структура японских предприятий» по японскому менеджменту охватывает широкий диапазон вопросов управления. В ней большое внимание уделяется эффективному управлению на японских предприятиях. В своей книге Коно даёт современный подход к классификации стилей управления, опираясь на идеи ряда американских специалистов в области менеджмента.

Проблема соотношения стилей руководства с эффективностью управленческой деятельности в современной литературе разработана не достаточно.

Заслуживают внимания следующие работы:

Омаров А.М. «Руководитель; размышления о стиле управления»

В ней наиболее точно раскрывает понятие и сущность стиля руководства, рассматривается традиционная классификация стилей руководства.

В монографии Кричевского Р.А. «Если вы руководитель» элементы психологии менеджмента в повседневной работе автор подробно рассматривает характеристику личности менеджера, определяет критерии оценки эффективности управления.

Учебник Герчиковой И.Н. «менеджмент» состоит из трёх частей: основы менеджмента, экономический механизм менеджмента и регулирование предпринимательской деятельности. Экономический механизм менеджмента рассматривается на трех уровнях: внутрифирменное управление, управлением производством и управление персоналом. Особое место в этой книге отводится финансовому менеджменту: финансовой политике и анализу финансовой отчетности фирм, а так же важнейшим экономическим методам: коммерческому и внутрифирменному расчётам, ценам и ценообразованию.

В труде Микона, Альберта и Хедоури «Основы менеджмента» рассмотрены три подхода к определению эффективного стиля лидерства, а также разобраны классификации стилей руководства.

В 30е годы К. Левин с группой своих сотрудников провёл в США серию экспериментов, в ходе которых выявил три ставших классическими стиля руководства: авторитарный, демократический, нейтральный (или либеральный).

В сборнике Попова С. «Стиль и методы руководства» – обобщается большой опыт руководителей, раскрываются методы и стиль их работы. В книге анализируются конкретные ситуации, возникающие в процессе управления.

В книге О.С.Виханского и А.И. Наумова «Менеджмент» подробно рассмотрены основные подходы к изучению стиля руководства. Авторы не описывают достоинства каждого подхода, но и выясняют их недостатки. Также освещается широкий круг вопросов менеджмента в деловой организации, функционирующей в конкурентной рыночной среде. Особенностью учебника является подход к рассмотрению менеджмента с позиций наиболее эффективного использования потенциала организации, в первую очередь человеческого потенциала, для успешного выживания в долгосрочной перспективе в динамично меняющемся окружении.

Книга Ханса Виссема «Менеджмент в подразделениях фирмы» написана на основе исследования, проведенного по заказу Фонда изучения менеджмента (Гаага, Нидерланды). Книга посвящена анализу реальных ситуаций, при которых децентрализация и развитие предпринимательства в структурных подразделениях фирмы могут обеспечить её успех, сформулированы достоинства и недостатки новой системы управления. В книге обобщен большой практический опыт управления крупными западными промышленными концернами, структурным подразделениям которых предоставлена значительная хозяйственная самостоятельность. Даны многочисленные практические рекомендации менеджерам по принятию эффективных управленческих решений в той или иной хозяйственной ситуации.

Уткин Э.А. в своей книге «Управление компанией» излагает основные положения теории и практики управления хозяйственной организацией в условиях рынка, обобщаются российский и мировой опыт в данной области, даются рекомендации по совершенствованию управленческой деятельности. Также я использовал книгу этого же автора «финансовый менеджмент»

Сегодня финансовый менеджмент занимает в России особое положение. Творческое использование именно этого инструмента рынка позволяет осуществлять антикризисное управление предприятиями, более эффективно применять материальные, трудовые и финансовые ресурсы, добиваться оптимальных результатов предпринимательства.

Базовый профессиональный курс управления финансами предприятия, охватывающий комплекс проблем финансового менеджмента в соответствии с российскими и международными программами изучения данной дисциплины, ориентированный на практическое применение в условиях отечественного рынка, дан в книге « финансовый менеджмент: теория и практика» под редакцией академика АМИР Е.С.Стояновой.

Впервые в отечественной и зарубежной литературе Кнорринг В.И. в своей книге «Искусство управления» рассматривал процессы управления не только с научных позиций, но и с точки зрения искусства воздействия на любой социум: производственный коллектив, семью или отдельную личность.

Учебное пособие Холта Роберта Н.«основы финансового менеджмента» даёт полное представление о комплексе финансовых отношений фирмы в условиях рыночной экономики, об основных аналитических инструментах, необходимых для эффективной работы менеджера. Эта книга имеет четкую структуру, позволяющую лаконично и точно рассмотреть на конкретных числовых примерах вопросы, связанные с финансовым менеджментом.

Книга «методы и приёмы деятельности менеджера и бизнесмена» позволяет по натуре мнеджерам и бизнесменам развить самостоятельность мышления и действия, расширить познание в области ряда поведенческих наук, не входящих в применяемую у нас классификацию наук, а так же в области экономики, социологии, социальной психологии и повседневного опыта и на этой основе вырабатывать рациональные методы и приёмы своей деятельности.

Книга «Стиль работы и образ жизни руководителя: анализ проблемы, рекомендации» написана под руководством профессора К.Ладензака. на основе исследования деятельности хозяйственных руководителей в новой книге раскрываются предпосылки совершенствования их творческих способностей, предлагаются методы повышения эффективности их труда. В книге рассматриваются конкретные ситуации, возникающие в практике управления комбинатами и предприятиями.

Ли Якокка – один из самых известных в последнее время представителей делового мира США. Книга «Карьера менеджера» написана как автобиография с многочисленными интересными эпизодами и советами менеджерам. Его автобиография представляет собой бестселлер, в котором в живой и увлекательной форме шаг за шагом описывается восхождение одаренного и хваткого менеджера от студента-стажера до руководителя крупнейшего в мире автогиганта.

Также использовались нормативные документы: «положение о Комитете по экономической политике Ханты-Мансийского Автономного Округа» и положения об отделах Комитета. Данные положения регламентируют работу Комитета в целом и его отделов. А именно описывается структура и штаты Комитета, функции и задачи Комитета и его отделов, права и обязанности, цели отделов, а также финансирование и порядок ликвидации. Опираясь на данные положения, было описано делегирование полномочий председателя по отделам Комитета

Одно из глубоких исследований стиля в современной психологии управления провёл А.А. Журавлёв. Он дал следующее определение: «стиль – это индивидуально-типические особенности устойчивой системы воздействия руководителя на коллектив.

В своей работе «Менеджмент. Краткий курс в 320 информативных и структурно-логических схемах» Стремекова И.Р. и Лебедко М.П. дали такие определения. «Стиль управления – это совокупность типичных и относительно устойчивых приёмов, методов проблем и воздействия руководителей на подчинённых с целью эффективного выполнения управленческих функций» (21) и «стиль управления – это «почерк» работы руководителя, манер управленческих действий и общения с людьми»

Эффективность управленческой деятельности зависит от способностей руководителя. По определению психолога А.Н. Леонтьева, способности – это такие свойства индивида, совокупность которых обуславливает успешность выполнения некоторой деятельности.

Дейл Карнеги в своей книге «Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей» дает множество советов не только руководителям разного уровня, но и простым обыкновенным читателям о культуре общения, ораторском искусстве, о том как расположить к себе людей. Так же эта книга богата примерами и жизненных ситуаций из жизни автора, его знакомых и других, нам не известных, людей. Данная книга должна присутствовать в библиотеке каждого человека, а руководителя тем более.

# Глава 1. Стиль руководства.

# 1.1 Стиль: понятие и структура

Слово «стиль» греческого происхождения, первоначально оно означало стержень для писем на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк».

Одно из глубоких исследований стиля в современной психологии управления провёл А.А. Журавлёв. Он дал следующее определение : «стиль – это индивидуально-типические особенности устойчивой системы воздействия руководителя на коллектив.»

В толковом словаре по управлению сказано «Стиль управления – совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач и проблем, используемых руководителями организаций и предприятий в своей практической деятельности». (25)

По Мескону, стиль руководства – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчинённым, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению стилей организации. (4)

В современной литературе встречаются множество определений стиля управления. Есть в них что-нибудь общее? Общим в определениях стиля управления является трактовка его как способа воздействия руководителя на подчинённых. По этому, для нас большой интерес представляют два последних определения, так как они более полно отражают понятие стиля управления и охватывают содержание предыдущих определений.

*Метод управления* **–** это совокупность способов и приёмов целенаправленного воздействия руководителя на подчинённых и коллективы, обеспечивающих координацию их действия. (22)

Здесь методы – это способы и приёмы управления, существующие объективно, независимо от руководителя, обусловленные достигнутым уровнем и потребностями развития экономики. В отличие от этого, стиль руководства, хотя в основе своей так же объективен, но всё же опосредуется индивидуальными свойствами руководящего лица.

Стиль руководства является принадлежностью всякого аппарата управления. По этому различают индивидуальный и общий стиль руководства. Понятие стиля уместно применить, прежде всего, в приложении к личности руководителя, причем индивидуальный стиль предстаёт как особая форма сочетания производственной функции руководителя с его функцией регулирования личностных взаимоотношений между членами подчинённого ему коллектива. Однако нельзя сводить целиком к личности руководителя и оценивать как своеобразную форму проявления его индивидуальности. Дело в том, что особенности личности руководителя при всей их значимости далеко не исчерпывают компоненты, формирующие присущий ему стиль руководства. Компоненты эти составляют субъективное начало и субъективный элемент стиля, а между тем стиль всегда имеет и общую объективную основу.

К субъективным факторам, определяющим стиль в управлении можно отнести:

1. Принципы и установки, обуславливающие умение пользоваться властью.
2. Специфика психического склада руководителя (темперамент, характер)
3. Выбор форм и методов воздействия на подчинённых в каждой конкретной ситуации.
4. Неповторимые личные качества, определяющие «управленческий почерк».
5. Индивидуальные особенности исполнения социальных ролей руководителя.
6. Уровень профессиональных знаний, интеллекта и культуры, определяющий характер поведения.

Как видно, субъективные факторы зависят от личности руководителя, а объективные факторы формируются под влиянием окружающей среды. Объективно стиль руководителя диктуется, прежде всего, сознательной целью, которая как закон определяет способ и характер его действий и которой он должен подчинять свою волю.

В общем, объективные слагаемые стиля могут быть сведены к следующим:

1. Специфика системы, её цели и задачи, управленческой структуры.
2. Закономерности управления.
3. Специфика (функциональное назначение) сферы конкретной деятельности.
4. Окружающая производственная среда (технологический уровень производства, формы организации труда, обеспеченность материальными ресурсами).
5. Особенность руководимого коллектива (структура, уровень подготовки, характер взаимоотношений, социально-психологические черты исполнителей).
6. Уровень практики управления.
7. Способы и приёмы управления, используемые вышестоящим руководством.

Указанные слагаемые стиля предопределяют особенности сочетания в деятельности руководителя производственной функции и функции регулирования взаимоотношений в коллективе, природу сложившихся в ней традиций и приёмы общения, а тем самым и стиль работы.

Итак, мы определили, что стиль работы – это способ воздействия руководителя на подчинённых с целью эффективного выполнения управленческих функций. На стиль оказывают влияние личность руководителя, способы и приёмы, с помощью которых он осуществляет управленческую функцию, т.е. субъективные факторы, а с другой стороны окружающая производственная среда, специфика сферы деятельности, особенности руководимого коллектива и др. объективные факторы и, наконец, стиль выражает отношения, складывающиеся между руководителем и подчинённым. Сложность и разнообразие этих отношений предопределяют высокую вариантность конкретных стилей руководства, которые могут классифицироваться по различным признакам.

# 1.2 Классификация стилей.

Следующей важной задачей в теории стилей руководства является проблема их классификации.

Классификация (лат. Classic- разряд, facere- делать) особый случай применения логической операции деления объёма понятия, представляющий собой некоторую совокупность деления (деление некоторого класса на виды, деление этих видов и т.д.). Классификация предназначена для постоянного использования в какой-либо науке или области практической деятельности, обычно в качестве оснований деления в классификации выбирают признаки, существенные для данных предметов.

Обилие классификаций стиля руководства в теории свидетельствует о сложности этого социального явления.

Ученые применили три подхода к определению эффективного стиля лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход и ситуационный.

*Подход с позиции личных качеств* – согласно личностной теории лидерства, известной так же под названием теории великих людей, лучшие из руководителей обладают определённым набором общих для всех личных качеств, и если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт - это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

*Поведенческий подход* – создал основу для классификации стилей руководства. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчинённым.

В поведенческом подходе выявляются два основных направления в стиле руководства:

1. Первое –характеризуется минимальной степенью, до которой руководитель делегирует своим подчинённым свои полномочия, стремлением достичь целей любой ценой не оказывая никакого или минимум доверия сотрудникам.
2. Второе – определяется стремлением лидера достичь целей путем создания деловой доверительной обстановки в коллективе.

В первом случае стиль находится в пределах от авторитарного до либерального, а во втором - от ориентированного на дело до ориентированного на человека.

Приложение №1 иллюстрирует авторитарно-либеральный континуум. Изучение этого подхода связано с именем выдающегося психолога К. Левина. В 30е годы власти с группой своих сотрудников он провёл в США серию экспериментов, в ходе которых выявил три ставших классическими стиля руководства: авторитарный, демократический, нейтральный (или либеральный). В чём же различия между ними?

***Авторитарный стиль*** – отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоначалию в гипертрофированных формах, самовластным решением не только крупных, но и сравнительно мелких вопросов жизни коллектива, сознательным ограничением контактов с подчиненными.

Руководитель, придерживающийся этого стиля, догматичен, непременно жаждет подчинения людей своей воле, не терпит возражений и не прислушивается к иному мнению, часто вмешивается в работу подчинённых и жестко контролирует их действия, требует пунктуального следования его указаниям делать, что велено. Если и проводятся совещания, то лишь для соблюдения формальности, ибо решения у руководителя готовы ещё до совещания.

Критику не выносит и не признает своих ошибок, однако сам любит покритиковать. Придерживается того мнения, что административные взыскания – лучший способ воздействия на подчинённых в целях достижения высоких трудовых показателей. Работает много, заставляет работать и других, в том числе и во внеурочное время.

В целом для руководителя – автократа характерен недостаток уважения к окружающим.

Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчинённых, исходя предложения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас Мак Грегор называл предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорий «Х». Согласно теории «Х», руководители такого типа исходят из того, что:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания (4)

На основе таких исходных предложений, автократ максимально централизует полномочия, не даёт работникам самостоятельно принимать решения, держит в руках всё управление, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

***Демократический стиль*** – в отличие от автократического, предполагает предоставление подчинённым самостоятельности, соразмерной их квалификации и выполняемым функциям, привлечении их таким видам деятельности, как постановка целей, оценка работы, подготовка и принятие решений, создание необходимых для выполнения работы предпосылок и справедливая оценка их усилий, уважение к людям и забота об их потребностях, поощрение инициативы и творческой активности, забота об информированности подчинённых, умение считаться с мнениями и советами подчинённых.

Руководитель демократического стиля во всей своей деятельности лично занимается только наиболее сложными и важными вопросами, предоставляя подчинённым решать все остальные. Он старается чаще советоваться с ними и прислушиваться к мнению коллег, не подчёркивает своего превосходства и разумно реагирует на критику, не уходит от ответственности ни за собственные решения, ни за ошибки исполнителей. Руководитель демократического стиля полагает своим долгом постоянно и обстоятельно, с полной откровенностью информировать подчинённых о состоянии дел и перспективах развития коллектива. При такой системе общения намного легче мобилизировать подчинённых на реализацию поставленных перед ними задач, воспитывать у них чувство подлинных хозяев.

Руководитель – демократ ориентируется на возможности подчинённого, на его естественное стремление к самовыражению посредством реализации своего интеллектуального и профессионального потенциала.

Дуглас Мак Грегор назвал предпосылки демократического стиля теорией «У»:

1. Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является вознаграждения, связанного с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.( 4)

Исходя из этого, демократический руководитель предпочитает механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении.

***Либеральный стиль*** - невмешивающийся стиль руководства. Отличается отсутствием размаха в деятельности, безынициативность и постоянное ожидание указаний сверху, нежелание принимать на себя ответственность за решения и за последствия, когда они неблагоприятны, осторожность в делах, решениях, неуверенность в соей компетентности и в своём положении, непоследовательность в действиях, легко поддаётся влиянию окружающих, склонен уступать обстоятельствам и смиряться с ними, во взаимоотношениях с подчинёнными вежлив и доброжелателен, помогает в решении их проблем.

Пользующийся этим стилем руководитель мало вмешивается в дела подчинённых и вообще не проявляет особой активности, выступает в основном в роли посредника во взаимоотношениях с другими коллективами. Как правило, он непоследователен в действиях, легко поддаётся влиянию окружающих, может без серьезных оснований отменить ранее принятое решение. Руководитель – либерал готов выслушивать критику и соображения, но большей частью оказывается несостоятельным реализовать подсказываемые ему дельные мысли. Подчинённые, располагая большой свободой действий, пользуются этим по своему усмотрению, сами ставят задачи и выбирают способы их решений. В результате перспективы выполнения работы оказываются в большой зависимости от интересов и настроения самих работников.

Классифицировать стили руководства можно путём сравнения автократичного и демократичного континуумов.

Лайкерт и его коллеги в Мичиганском университете разработали альтернативную систему, сравнивая группы с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью в различных организациях. Они считали, что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства. Аналогично теории «Х» и «У» Мак Грегора, руководители группы с высокой и низкой производительностью классифицировались в пределах от одной крайности - сосредоточенные на работе (теория «Х»), до другой - сосредоточенные на человеке (теория «У»). Этот континуум представлен в приложении 2.

Руководитель, сосредоточенный на работе, так же известный как руководитель, ориентированный на задачу, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда.

В противоположность этому, первейшей работой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди. Он сосредотачивает внимание на повышении производительности труда путём совершенствования человеческих отношений. Руководитель, сосредоточенный на человеке, делает упор на взаимопомощь работникам максимально участвовать в принятии решений.

Как продолжение своих исследований, Р.Лаикерт предложил четыре базовых системы стиля лидерства. Он рассчитывал, что эти четыре системы, представленные в приложении 3 помогут классифицировать поведение руководителей. Эти системы характеризуются различной степенью авторитарного и демократического стиля, необходимой для оказания влияния на людей, побуждая их к достижению целей организации.

Р.Лаикерт выделил четыре стиля лидерства: эксплуататорско-авторитарный, благожелательно- авторитарный, консультативно- демократический, групповой.

*Эксплуататорско-авторитарный стиль руководства* был уже ранее рассмотрен. В фирмах, где утвердился Эксплуататорско-авторитарный стиль, подчиненные считают себя обиженными, ибо их мнения, опыт, знания игнорируются руководителем. Руководитель, принявший единоличное решение, тем самым берёт на себя всю ответственность за возможные негативные последствия своего решения. При таком стиле руководства цена ошибок получается двойной – экономические потери от неправильного решения и психологические травмы в коллективе из-за личных отношений коллектива и руководителя.

*Благожелательно- авторитарный*определяется тем, что руководитель чувствует себя уверенно, к своим подчинённым относится снисходительно. Угрозы наказания хотя и присутствуют, но не преобладают. Такой руководитель для принятия решений может позволить себе учитывать отдельные мнения подчинённых и под строгим контролем предоставить им определённую самостоятельность, если при этом неукоснительно соблюдается общая политика фирмы. Однако подобное отношения к подчинённым не исключает недоверия к ним руководителя.

*Консультативно- демократический стиль*. В его рамках руководитель уже в значительной степени доверяет подчинённым, стремится конструктивно использовать их идеи, консультируется с ними. Он внимательно выслушивает все точки зрения своих подчинённых, не отдавая предпочтения какой – либо, вырабатывает общую позицию и в её рамках свою точку зрения. Сотрудники остаются удовлетворёнными тем, что их мнение ложится в основу решения, и польщены возможностью оказать руководству посильную помощь. В этом случае ответственность руководителя подкрепляется моральной поддержкой подчинённых. Но важные решения по-прежнему принимаются исключительно высшими эшелонами власти. Предпочтение в методах воздействия на подчинённых отдаётся поощрением с крайне редкими наказаниями.

*Групповой стиль* характеризуется тем, что руководитель действует как демократ, полностью доверяет своим подчинённым по всем вопросам. Такой метод руководства считается наиболее действенным.

Группы учёных, работавшая под эгидой «бюро по исследованиям в области бизнеса в университете штата Огайо» разработала свою классификацию стилей лидерства Согласно этой точки зрения, руководители могут оказывать влияние на людей своим поведением, которое различается по этим двум критериям. Структура подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней. Внимание к подчинённым подразумевает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе доверия, уважения, тепла и контакта между руководителем и подчинёнными. Поведение руководителя, классифицированное по структуре и вниманию к подчинённым, приведено в приложении №4

Было выявлено, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к подчинённым и структурированию проблем: четыре возможных комбинации этих элементов в руководстве представлены в приложении №5. Эффективный руководитель тот, кто сочетает в своём стиле двумерную модель поведения (т.е. проявляет должное внимание и к структуре и к подчинённым одновременно).

Блейк и Мутон, классифицируя стили, построили решётку (схему), включавшую в себя 5 основных стилей руководства. Как показано в приложении № 6 вертикальная ось этой системы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Средние и четыре крайних позиции описывают как:

1.1 - Страх перед бедностью. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволить избежать увольнения.

1.9 – Дом отдыха. Руководитель сосредотачивается на хороших, тёплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

9.1.- Авторитет-подчинение. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчинённых.

5.5 –Организация. Руководитель достигает примерного качества выполнения заданий. Находя баланс эффективности и хорошего морального настроя.

9.9- Команда. Благодаря усиленному вниманию к подчинённым и эффективности, руководитель добивается того, что подчинённые приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

Блейк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства было поведение руководителя в позиции 9.9.. Такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчинённым и такое же внимание к производительности.

Рассмотренные концепции ещё раз свидетельствуют, что руководителями становятся, а не рождаются. Поведение руководителя может быть развито и улучшено посредством обучения и специальной подготовки. Знание этого, в свою очередь, помогает разработать и провести такие программы подготовки менеджеров, которые развивают определённые управленческие навыки и умения.

Неудачи, постигшие традиционные концепции в определении универсального стиля эффективного руководства, побудили учёных к разработке новых подходов к изучению стиля управления. Ответ начали искать в рамках ситуационных теорий, позволяющих полнее рассмотреть лидерство и его последствия.

*Ситуационный подход* - предполагает, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчинённых, характер задания, требования и воздействия среды. Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что поведение руководителя должно быть разным в различных ситуациях.

Разработаны четыре ситуационных модели, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства. Ситуационная модель руководства Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

1. Отношение между руководителями и членами коллектива. Подразумевает лояльность, проявляемую подчинёнными, их доверие своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.
2. Структура задачи. Подразумевает привычность задачи, чёткость и формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.
3. Должностные полномочия. Это – объём законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а так же уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Фидлер считал, что хотя каждой ситуации соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остаётся, в целом, постоянным.

В приложении 7 показаны отношения между руководителем и членами коллектива, которые могут быть хорошими и плохими, задача может быть структурирована, а должностные полномочия руководителя могут быть большими или малыми.

Различные сочетания этих трёх размерностей могут дать восемь потенциальных стилей руководства. Руководитель, ориентированный на задачу, наиболее эффективен в ситуациях 1,2,3и8, в то время, как руководитель, ориентированный на человеческие отношения лучше всего работает в ситуациях 4,5и 6. В ситуации 7 хорошо работать могут как тот, так и другой.

Из 8ми ситуаций - первая является наиболее благоприятной для руководителя. В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия больше, а отношения между руководителем и подчинёнными хорошие ,что создаёт максимальную возможность для оказания внимания. В противоположность этому, ситуация 8- наименьше благоприятная, потому что должностные полномочия невелики, отношения с подчинёнными плохие и задача не структурирована. Самым эффективным стилем руководства в обоих этих случаях будет ориентация на задачу.

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. Преимущества стиля, ориентированного на человеческие отношения – это увеличение возможности руководителя влиять на подчинённых, забота о подчинённых улучшает отношения между руководителем и подчинёнными, стимулируется личная заинтересованность исполнителей, уменьшается необходимость в строгом надзоре, минимизирован риск потери контроля.

Подход «путь-цель» Митчела и Хауса - согласно этой модели, руководитель, организуя подчинённых на осуществление поставленных целей, воздействует на пути достижения этих целей. Он изыскивает возможности к тому, чтобы сделать пути достижения своих целей лёгкими, выгодными, стремится показать личную выгоду подчинённых от достигнутого результата. Способы влияния руководителя на подчинённых для достижения цели - это:

1. Разъяснение того, что ожидается от подчинённого.
2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.
3. Направление усилий подчинённых на достижение цели.
4. Формирование у подчинённых таких потребностей, которые могут быть удовлетворены.
5. Удовлетворение потребностей подчинённых, когда цель достигнута.

В модели «путь-цель» рассматриваются ряд стилей руководства:

1. Стиль поддержки – аналогичен стилю, ориентированному на человека и человеческие отношения. Руководитель заботится о статусе, благополучии и потребностях подчинённых. Общение руководителя с подчинёнными «на равных» просто и дружелюбно.
2. Инструментальный стиль – аналогичен стилю, ориентированному на работу и на задачу. Подчинённые получают конкретные указания. Руководитель составляет графики, поддерживает стандарты, правила и процедуры, требуя их чёткого исполнения.
3. Стиль, поощряющий участие – руководитель делится информацией с подчинёнными и использует их идеи и предложения для принятия решений группой. Акцентирует внимание на консультации.
4. Стиль, ориентированный на достижения – характеризуется поставкой перед подчинёнными напряженной цели и ожиданием того, что они будут работать в меру всех своих возможностей. Руководитель требует от подчинённых работать в полную меру их возможностей и одновременно убеждает их, что это им по силам.

Стиль руководства, способы и методы управления, наиболее соответствующие ситуации, предпочитаемой подчинёнными, зависят от их личных качеств и от условий среды. Если у подчинённых имеется большая потребность в самоуважении и высоко чувство принадлежности к фирме – предпочтительнее поддержка. Однако если у сотрудников существует сильная потребность в самовыражении и автономии, то предпочтительнее инструментальный способ управления.

Теория жизненного цикла (модель ситуационного лидерства) Поля Херси и Кена Бланшара – согласно ей, наиболее эффективные стили лидерства зависят от зрелости исполнителей, их способности нести ответственность за свое поведение, желания осуществить поставленную цель, а так же от образования и опыта в решении конкретных задач. Причем зрелость исполнителей зависит от конкретной задачи и определяется руководителем.

В приложении №8 показаны четыре стиля руководителя. Для подчинённых с низким уровнем зрелости применим такой вид, как «давать указания», поскольку руководитель исходит из того, что подчинённые либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу и им нужны инструкции, руководство и строгий контроль. От руководителей требуется большая ориентированность на задачу и малоориентированный на человеческие отношения стиль S1.

Для сотрудников, обладающих средним уровнем зрелости (М2), когда они уже хотят брать на себя ответственность, но ещё не могут этого сделать, применяется вид лидерства, который может быть охарактеризован термином «продавать».

Руководитель в равной степени ориентирован и на задачу, и на человеческие отношения. Он дает подчинённым конкретные указания и в тоже время поддерживает их желание и энтузиазм самостоятельно выполнять работу – стильS2.

Третий вид лидерства – стиль S3- используется тогда, когда сотрудники могут, но не хотят отвечать за выполнение задания, хотя и обладают достаточной для этого зрелостью (М3). Здесь самый подходящий вид лидерства, основанный на участии подчинённых в принятии решений, потому, что они знают ,что и как надо делать, и им не требуется особых указаний. Руководитель должен разбудить у подчинённых чувства причастности к выполнению данной задачи, для чего необходимо повысить мотивацию поставленной задачи, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, оказывая им помощь и не навязывая указаний.

Четвёртый вид лидерства (S4) применяется при высоком уровне зрелости подчинённых (М4), когда они могут и хотят нести ответственность. Здесь руководитель разделяет полномочия. Подчинённые сами узнают, что и как делать, и осознают свою ответственность за решение задач. Ни поддержка, ни указания здесь не нужны.

Как и другие ситуационные модели, модель жизненного цикла рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства.

Модель принятия решений руководителем, разработанная В.Вурмом и Ф.Йеттоном. По их мнению, имеется пять стилей или методов руководства, которые может использовать лидер в зависимости от того, какова степень участия подчинённых в принятии решения. Это:

1. Руководитель сам принимает решения, используя имеющуюся информацию.
2. Руководитель принимает решение на основе информации, предоставленной подчинёнными, сообщая им или нет о сути проблемы.
3. Руководитель излагает проблему подчинённым, выслушивает все их мнения, а потом сам принимает решение.
4. Руководитель представляет проблему группе подчинённых, которая и обсуждает, а затем сам принимает решение.
5. Руководитель излагает проблему группе подчинённых, ищет совместно с ней решение и принимает наиболее приемлемое из всех.

При этом для оценки ситуации используется ряд критериев, на основе которых составляется древо целей. В числе критериев такие, как:

1. Значения качества решения.
2. Наличие достаточной информации и опыта у руководителей для принятия качественного решения.
3. Степень структурированности проблемы.
4. Согласие подчинённых с целями фирмы и их желанием участвовать в выполнении решения.
5. Уверенность, что автократическое решение лидера получит поддержку у подчинённых.
6. Заинтересованность сотрудников в достижении цели.
7. Степень вероятности конфликта между подчинёнными при выборе альтернативы.

Хотя ни одна из ситуационных теорий не получила полного подтверждения в исследованиях, убеждение, что руководители должны выбирать стиль руководства сообразно ситуации, не вызывает сомнений. Все вышеописанные модели ситуационного стиля руководства, обращая главное внимание на воздействие внешних факторов, дополняют друг друга в понимании феномена лидерства.

*Современный подход*

Современные исследователи стремятся как можно точнее представить в своих моделях особенности поведения руководителя в процессе разрешения организационных задач. В справедливости этого не трудно убедиться, обратившись к теоретическим разработкам японского автора Т.Коно.

Опираясь на идеи ряда американских специалистов в области менеджмента, он построил четырехстилевую модель поведения высшего хозяйственного руководителя. Причём каждый стиль содержит соответствующие менеджерские качества. Согласно Т.Коно, стили руководства могут быть обозначены следующим образом: новаторско-аналитический, новаторско-интуитивный, консервативно-аналитический и консервативно-интуитивный. (18)

*Новаторско-аналитический стиль –* это энергичный новатор и одновременно хороший организатор. Он отражает следующие элементы менеджерского поведения: преданность фирме, энергичность и новаторство, чуткость к новой информации и идеям, богатый идеями, много альтернатив, способен принять быстрое решение и обеспечить хорошую интеграцию.

Стиль руководства отличается четкостью в формировании целей и установок, готовностью учитывать мнение других, терпимость к неудачам.

При новаторско-аналитическом образе действия решения принимаются в процессе взаимодействия различных уровней управления, многие идеи генерируются в результате простого накопления информации и проекты объединяются во всеобъемлющем плане – планомерное принятие решений.

*Новаторско-интуитивный* – способный к нововведениям энергичный и авторитарный руководитель. Он отражает следующие элементы менеджерского поведения: эгоистичность, энергичность и новаторство, чуткость к новым возможностям благодаря интуиции, идеи на основе интуиции, немногочисленность альтернатив, руководитель тяготеет к быстрым решениям без достаточного учета ресурсов.

При новаторско-интуитивном образе действия решения спускаются сверху вниз интуитивно возникшая идея появляется до завершения сбора информации, решения принимаются в процессе обобщения частных предложений, но интегрируемых в особых проектах – это предпринимательский метод принятия решений.

*Кансервативно-аналитический тип –* это теоретик, стремящийся к совершенству, но не принимающий риска. Данный тип менеджерского поведения теоретически последовательный, идеалистический и взыскательный, приверженный принципу, теоретический, субоптимизирующий и постепенный. Неохотно принимает решения, пока нет достаточной информации и ресурсов.

При консервативно-аналитическом образе действия целью является совершенное решение, которое не принимается до тех пор, пока не собрало достаточной информации, позволяющей почти исключить риск.

# 1.3. Полномочия, ответственность и их перераспределение.

Для реализации планов определенного масштаба и степени сложности необходима работа некоторого количества людей. По окончании периода планирования должен быть осуществлен переход к непосредственному выполнению разработанных планов, работе по достижению установленных целей. В общем случае делегирование ставит своей целью закрепление различных участков за различными людьми (должностями), которые управляют их работой и организуют ее на достижение результатов, поставленных перед участком. В свою очередь, “ответственность представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение”.(4,с.309) Кроме того, “это обязательство правомочно использовать полномочия для правильного выполнения обязанностей” (4,с.64).

В общем случае, после делегирования какой-либо должности определенного участка деятельности, эта должность автоматически становится ответственной за результаты работы данного участка. Вполне логично предположить, что человек — человеческое наполнение должности — должен соответствовать некоторым, определенным для каждого конкретного случая, требованиям. К ним относятся и квалификационные, профессиональные требования, и личностные характеристики, и соответствие персональной истории установленным на предприятии принципам, и многое другое. Методики установления требований и определение соответствия конкретного человека должности является предметом управленческой дисциплины “управление персоналом” (Human Resource Management), обладающей достаточно хорошо проработанной теорией и находящейся в периоде расцвета в развитых капиталистических странах.

“Полномочия — ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач”(4,с.310). Также понятие “полномочия” могут быть определены как “Право распределять обязанности среди подчиненных и удостоверяться в их надлежащем исполнении”(27,с.4).

Таким образом, если преследуется цель построения четкой и эффективной организации работы предприятия, полномочия должны предоставляться только в объеме, не большем и не меньшем которого они необходимы для ведения участка к выполнению им его функций и достижения, установленных в рамках всей организации целей.

# Глава 2. Сущность и основные показатели эффективности управления

# .

Сущность работы управляющего состоит в её эффективности. Чем бы он ни занимался – бизнесом или работой в больнице, в правительственном учреждении или в профсоюзном комитете, университете или банке, - от него требуется правильное выполнение задач, причем выполнение качественнее, а значит эффективнее

Эффективность управленческой деятельности во многом зависит от руководителя, от его способностей. Эффективность управления – в широком смысле - соотношение результатов деятельности организаций, предприятий и затрат на управление или полных затрат организаций, предприятий; в узком смысле - соотношение результатов деятельности органов, подразделений, работников управления (количества принятых решений, расчетов и т.п.) и затрат на их достижение.

Существует три вида эффективности:

* Экономическая – соотношение экономических результатов деятельности организаций, предприятий и затрат на их достижение.
* Социальная – соотношение социальных результатов деятельности организаций, предприятий и затрат на их достижение.
* Социально-экономическая – соотношение экономических и социальных результатов деятельности организации, предприятий и затрат на их достижение.

Основным показателем эффективности труда руководителя как организатора и воспитателя является результаты труда коллектива в целом и каждого члена в отдельности. Они измеряются различными производственно- экономическими показателями, на которые сказывают влияние технические, экономические и организационные решения. При характеристике эффективности работы руководителя нельзя ограничиваться только производственно- экономическими показателями труда. Нужно учитывать и тот комплекс показателей жизнедеятельности коллектива, на который оказывает влияние руководитель. Эти показатели выражаются через социально- психологические факторы. Таким образом, результатом эффективности работы руководителя являются производственно- экономические и социально- психологические показатели.

К социально-психологическим показателям, характеризующим деятельность руководителя, можно отнести такие, как: совпадение формального и неформального лидера, сплоченность (психологическая совместимость) коллектива, психологический климат.

Эффективность управленческой деятельности зависит от способностей руководителя. По определению психолога А.Н. Леонтьева, способности – это такие свойства индивида, совокупность которых обуславливает успешность выполнения некоторой деятельности.

Умение обеспечить положительную самоорганизацию управленческой системы. Руководителю предоставлено право решать вопросы подбора и расстановки кадров в своем подразделении. Эффективность этих решений находится в прямой зависимости от управленческих способностей руководителя. Сильный руководитель подбирает сильных подчинённых, слабый руководитель слабых. В первом случае можно говорить о положительной, а во втором – об отрицательной самоорганизации управленческой системы. Получается, что вред от слабого руководителя двойной: прямой – от малой эффективности его управленческой деятельности и косвенный, связанный с отрицательной самоорганизацией. Каждого руководителя и специалиста можно оценить по его деловым, профессиональным качествам только руководитель и специалист более высокой квалификации.

Умение улучшать функциональную расстановку кадров. Сильный руководитель умеет правильно оценить эффективность деятельности подчинённых. Он старается не привлекать слабых подчинённых к решению сложных или важных вопросов, помогает им разобраться в «нестандартных» ситуациях, опираясь на автократические методы руководства.

Поскольку люди являются наиболее важным организационным ресурсом, руководитель организации должен уделять основную часть своего времени именно управлению людьми. К сожалению, так происходит далеко не во всех современных организациях. Это заметно снижает эффективность управления в организации в целом, поскольку руководители являются важнейшим инструментом претворения в жизнь методов управления, и недостаточное внимание с их стороны к этим вопросам трансформируются в низкое качество управления персоналом.

# ГЛАВА 3. Организация Комитета по экономической политике

# 3.1. Роль комитета по экономической политике в управлении округом.

Комитет по экономической политике является органом исполнительной власти автономного округа для обеспечения функций по руководству экономическим и социальным развитием округа, координации деятельности государственных экономических и других структур управления по осуществлению экономической реформы на территории в соответствии с законодательством Российской Федерации.

В Комитете по Экономической Политике, согласно штатному расписанию. Работает 39 человек. Общая численность служащих комитета по возрасту показывает, что более 50% имеют возраст до 40 лет. Среди главных специалистов основную группу составляют служащие в возрасте от 30 до 40 лет, свидетельствует с одной стороны о наличии необходимого опыта, а с другой стороны представляет работоспособный коллектив, заключающий в себе благоприятные возможности дальнейшего роста профессионализма (повышения квалификации) и соответствующий ему служебной карьеры, а это, в свою очередь, свидетельствует о наличии значительного потенциала устойчивого функционирования комитета. В общей численности служащих комитета, служащие с высшим образованием составляют 60,7%, со средним специальным – 39,3%. При приёме на работу предпочтение отдаётся лицам с высшим образованием.

В своей работе Комитет исходит из интересов социального и экономического развития региона, решения задач по созданию условий для становления и развития рыночной экономики на соответствующей территории.

Организационно-методическое руководство деятельностью Комитета осуществляет Министерство экономики Российской Федерации.

В своей деятельности Комитет руководствуется федеральными законами, указами и распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, постановлениями и другими инструктивными указаниями Министерства экономики Российской Федерации, законами Думы Ханты-Мансийского автономного округа, постановлениями и распоряжениями Губернатора автономного округа.

Основными задачами Комитета являются:

* Формирование стратегии социально-экономического развития округа;
* Осуществление прогнозно-аналитической деятельности;
* Осуществление кредитно-финансовой и фондовой политики в округе, координация деятельности банковских структур, государственных внебюджетных фондов, страховых, лизинговых компаний, Комитета государственной статистики Ханты-Мансийского автономного округа, фонда поддержки малого предпринимательства, торгово-промышленной палаты;
* Определение форм и методов воздействия на экономику, обеспечивающих эффективное использование производственного и научного потенциала, природных трудовых, материальных и финансовых ресурсов округа в целях социального прогресса, повышения уровня жизни населения;
* Управление инвестиционными процессами в округе;
* Решение задач, вытекающих из федеральных комплексных программ, а также региональных программ, предусматривающих повышение уровня экономического, социального и научно-технического развития подведомственных территорий;
* Создание информационной системы в округе и эффективное использование информационных ресурсов.

Комитет решает возложенные на него задачи во взаимодействии с соответствующими органами исполнительной власти автономного округа, структурными подразделениями министерств, ведомств Российской Федерации, другими организациями, находящимися на территории округа.

# 3.2 Функции и задачи Комитета по экономической политике

Комитет осуществляет следующие функции:

1. *В области формирования стратегии социально-экономического развития:*

* Разрабатывает окружную структурную и инновационную политику;
* Определяет приоритеты в развитии отраслей народного хозяйства округа в целом и его муниципальных образований;
* Разрабатывает стратегию комплексного экономического и социального развития автономного округа, увеличения вклада округа в развитие экономики Российской Федерации на основе осуществления экономической реформы, формирования оптимальной структуры экономики округа сбалансированного регионального хозяйствования и регулирования социально-экономического развития;
* Разрабатывает и сопровождает отраслевые (в том числе федеральные) и территориальные программы развития экономики, вносит предложения по размещению и развитию производительных сил округа;
* Определяет совместно с предварительными и исполнительными органами власти особенности проведения экономической реформы в округе, формы государственной поддержки муниципальных образований округа, в том числе с особыми условиями развития;
* Рассматривает предложения по размещению, развитию и специализации хозяйствующих субъектов различных форм собственности, в том числе банков, фондов, компаний, даёт экспертную оценку соответствующих обоснований;
* Разрабатывает совместно с другими органами исполнительной власти и с участием заинтересованных ведомств основные направления инвестиционной политики, в том числе меры по стимулированию инвестиционной активности, формирует перечень инвестиционных проектов, осуществляемых за счет всех источников финансирования;
* Участвует в формировании и реализации информатизации округа;
* Готовит совместно с Комитетом по финансам и налоговой политике предложения по направлениям кредитно-финансовой, налоговой политике и денежного обращения в округе;
* Разрабатывает совместно с Комитетом по финансам и налоговой политике сводный финансовый баланс по территории округа;

1. *В области прогнозно-аналитической деятельности:*

* анализирует социально-экономическую и финансовую ситуацию в округе, тенденции развития отдельных отраслей и сфер народного хозяйства, положение на товарных и финансовых рынках, выявляет диспропорции в развитии экономики округа и определяет пути их устранения;
* разрабатывает комплексный прогноз социально-экономического развития округа с участием комитетов, управлений, отделов исполнительной власти автономного округа, органов местного самоуправления, муниципальных образований, хозяйствующих субъектов различных ведомств, расположенных на территории округа;
* прогнозные балансы финансовых ресурсов, денежных доходов и расходов населения, определяет лимиты капитальных вложений;
* организует с участием органов исполнительной власти округа, ведомств разработку целевых программ по развитию приоритетных отраслей и сфер экономики, решению первоочередных социально-экономических проблем, межтерриториальных окружных и межрегиональных программ, принимаемых органами государственной власти Российской Федерации и затрагивающих интересы автономного округа;
* представляет предложения по санации неэффективных производств.

1. *В области комплексных мер воздействия на экономику, обеспечивающих осуществление стратегии социально-экономического развития территории*:

* Совместно с Комитетом по финансам и налоговой политике разрабатывает прогнозную часть бюджетного послания, участвует, в установленном порядке, в разработке и реализации текущего бюджета и бюджета развития округа;
* Разрабатывает с участием органов исполнительной власти округа, ведомств основные направления использования централизованных капитальных вложений, инвестиционных фондов, кредитов и других источников инвестирования проектов;
* Подготавливает с участием заинтересованных органов исполнительной власти предложения по заключению договоров по вопросам экономического сотрудничества с хозяйствующими субъектами, регионами Российской Федерации, государствами – участниками СНГ;
* Участвует в разработке направлений использования валютных ресурсов, кредитной политики, в формировании платёжного баланса, организует работу по привлечению и использованию в экономике округа иностранных кредитных ресурсов;
* Готовит предложения по регулированию денежного обращения совместно с Комитетом по финансам и налоговой политике и территориальными структурами Центрального Банка РФ;
* Участвует в формировании и управлении ценовой политикой исполнительной власти округа;
* Координирует работу всех структур исполнительной власти по контролю за лицензионной деятельностью в округе.

Комитет представляет органам государственной власти автономного округа:

* Прогнозы и программы социально-экономического развития округа на ближайшую и долгосрочную перспективу и прогнозы отдельных экономических процессов, в том числе по отраслям, а так же предложения по их реализации;
* Доклады об экономическом положении округа, обзоры тенденций и динамики развития отдельных отраслей и сфер народного хозяйства, состояния рынка, динамики цен, социальных процессов и по другим вопросам;
* Проекты нормативных актов Думы Ханты-Мансийского автономного округа, распоряжений и постановлений Губернатора округа по вопросам, входящим в компетенцию Комитета.

Комитету в целях реализации возложенных на него задач предоставляется право.

* Координировать деятельность комитетов, управлений, отделов органов исполнительной власти округа и муниципальных образований по вопросам входящим в его компетенцию;
* Координировать деятельность комитетов, управлений, отделов органов исполнительной власти округа и муниципальных образований по вопросам входящим в его компетенцию;
* Запрашивать и получать от органов исполнительной власти, ведомств, муниципальных образований и любых хозяйствующих субъектов, расположенных на территории округа, материалы, документы, касающиеся вопросов, входящих в его компетенцию, и принимать по данным вопросам (совместно или по согласованию с другими органами исполнительной власти) документы нормативного характера.
* Разрабатывать методические материалы и рекомендации по вопросам, отнесённым к его компетенции и участвовать в установленном порядке в разработке, рассмотрении и согласовании вопросов, влияющих на социально-экономическое развитие округа;
* Представить Губернатору и Правительству округа предложения по регулированию инвестиционной и инновационной деятельности, осуществляемой за счет бюджетных и внебюджетных фондов;
* Определять в пределах средств, выделяемых на научные исследования, перечень важнейших работ в области экономики;
* Выступать заказчиком и принимать результаты научно-исследовательских работ (НИР), представлять интересы собственника (округа) результатов НИР в части, определяемой действующим законодательством;
* Привлекать в установленном порядке для разработки вопросов, входящих в компетенцию Комитета, научно-исследовательские, технологические, проектно-конструкторские организации, высшие учебные заведения, а так же отдельных ученых и специалистов;
* Получать на безвозмездной основе данные и материалы, необходимые для разработки проектов экономических прогнозов, балансов и подготовки предложений по вопросам социально-экономического развития округа и муниципальных образований от Комитета государственной статистики Ханты-Мансийского автономного округа, окружных ведомств, комитетов, отделов, управлений органов местного самоуправления муниципальных образований, а так же от хозяйствующих субъектов независимо от их ведомственной подчинённости и форм собственности;
* Поручать заинтересованным органам исполнит6ельной власти округа, комитетам, отделам и управлениям, органам местного самоуправления муниципальных образований округа разработку отдельных проблем, связанных с развитием и повышением эффективности народного хозяйства округа, решением задач комплексного развития взаимосвязанных отраслей на территории округа;
* Организовывать проведение экспертиз целевых проектов, программ, имеющих важное народно-хозяйственное значение и готовить предложения Губернатору и Правительству автономного округа о целесообразности реализации этих проектов и программ;
* Созывать в установленном порядке совещания по вопросам, входящим в компетенцию Комитета, с привлечением специалистов органов исполнительной власти округа, муниципальных образований и хозяйствующих субъектов;
* Осуществлять методическое руководство органам исполнительной власти округа и муниципальных образований по вопросам проведения экономической реформы, разработке прогнозов социально-экономического развития;
* Осуществлять контроль на всей территории округа за деятельностью хозяйствующих субъектов независимо от их ведомственной подчинённости и форм собственности по соблюдению ими действующего законодательства, выполнению постановлений Думы Ханты-Мансийского автономного округа и Губернатора округа по вопросам, отнесённым к компетенции Комитета.

# 3.3. Экономические изменения в округе связанные с работой Комитета.

Глобальные экономические процессы с конца 1997 г. по настоящее время, существенно отразились на экономике округа. К сожалению, снова отмечается спад производства в базовых отраслях (прежде всего в нефтедобыче). В 1998 году добыто 166,6 млн. тонн нефти (в том числе предприятиями округа 160,3 млн. тонн), что составляет 99,3% от уровня добычи 1997 года. Кризис на мировом рынке энергоносителей, разразившийся в начале 1998 г. (цена нефти снизилась практически в 2 раза) повлек снижение цен на внутрироссийском рынке (в среднем на 20-22%). Финансовый кризис в августе 1998 г. усугубил сложность работы нефтяных компаний, отягощенных кредитными обязательствами перед зарубежными банками.

В этих условиях нефтяные компании в спешном, и порой непродуманном порядке приняли ряд радикальных мер по сокращению затрат в своем добычном секторе: искусственное снижение и замораживание внутрикорпоративных цен на нефть, сокращение, иногда даже прекращение, инвестиций в основное производство (бурение, капстроительство, ремонт скважин), снижение и задержка зарплаты, рост неплатежей в бюджеты всех уровней, рост кредиторской задолженности. Некоторые компании в 1998 г. пошли на радикальную реорганизацию производственной структуры. Так, например, НК "Юкос" выделил из состава дочернего предприятия "Юганскнефтегаз" свыше 50 мелких организаций на самостоятельном балансе.

Именно по этой причине в 1998 г. органам окружной и местной власти пришлось достаточно резко поменять налоговую политику, ужесточив требования к финансовой дисциплине. В ряде случаев пришлось пойти на радикальные меры вплоть до инициации процедуры банкротства, ареста продукции и т.д. В целом же анализ исполнения крупными предприятиями ТЭК текущих налоговых платежей в окружной бюджет за 1996-1998 гг. показывает, что проведенная реструктуризация задолженности в окружной бюджет позволила предприятиям улучшить в 1997-1998 годах исполнение текущих налоговых платежей до 90,2% по сравнению с 1996 годом (78,5%), кроме того - повысить уровень возврата отсроченных платежей, что видно из приложения 9.

Сумма общей задолженности во все уровни бюджета предприятий ТЭК за 1998 год сократилась почти в 2 раза (с 30,2 млрд. руб. до 15,7 млрд. руб.). Однако произошло это, прежде всего за счет формальной процедуры пересчета пеней (почти в 5 раз). Реальные суммы задолженностей (основная недоимка, штрафы, возврат инвестиционных кредитов) практически не изменились, а по ряду крупных предприятий возросли. Если в 1997 г. в небольшом, до сих пор устойчивом списке исправных крупных налогоплательщиков находилось 3 предприятия (ОАО «Сургутнефтегаз», ОАО «Тюменьэнерго» и ОАО «Черногорнефть»), то в 1998 г., к сожалению, ОАО «Черногорнефть» резко ухудшило свое положение, присоединившись к группе предприятий холдинга «Сиданко», проходящих процедуру банкротства. Динамика развития промышленности ХМАО за 1990-1998 года представлена в приложении 12.

За 1998 год образовалась задолженность в окружной бюджет по предприятиям ТЭК на сумму 718,2 млн. руб., в том числе по недоимке на 278,7 млн. руб. и по предприятиям, имеющим задолженность по налогам свыше 1 млн. руб. (18 предприятий), на сумму 95,5 млн. руб., в том числе по недоимке на 47,5 млн. руб.

Общая сумма прямой задолженности по состоянию на 1 января 1999 года составляет 813,7 млн. руб., в том числе по недоимке на 326,2 млн. руб.

Второй в округе после ТЭК производственный комплекс – лесопромышленное производство – может служить примером очевидной экономической истины: основой подъема производства является грамотное сочетание структурной реорганизации субъектов хозяйствования с инвестиционной политикой, направленной на создание новых технологий и обновления номенклатуры продукции, способной конкурировать как на внутреннем, так и на внешнем рынках сбыта. В 1997-1998 гг. совместными усилиями Администрации округа и ряда муниципальных образований был осуществлен ряд мер по выводу лесопромышленного комплекса из кризиса:

* разработка концепции развития лесопромышленного комплекса;
* льготное налогообложение;
* использование зачетных механизмов для обеспечения модернизации производства;
* институциональные преобразования с целью формирования эффективного собственника;
* прямые инвестиции из окружного и муниципальных бюджетов;
* привлечение иностранных и российских прямых инвесторов.

Действенность этих мер уже видна по результатам 1998 г.: произведено деловой древесины 1,5 млн. куб. метров, что составляет 101,9% к уровню 1997 г., пиломатериалов 441 тыс. куб. метров или 107%, столярных изделий – 120 тыс. куб. метров или 115%, значительно возросло производство мебели. В стоимостном выражении объем производства достиг 623 млн. руб., что составляет 110% к 1997 г.

Некоторое оживление наметилось в пищевой и легкой промышленности, сфере платных услуг, прежде всего за счет создания и укрепления предприятий малого бизнеса производственной ориентации.

Финансовый кризис не мог не сказаться на инвестиционном комплексе округа. Если в 1997 г. в целом объем капитальных вложений вырос на 4% по сравнению с 1996 г., а в социальной сфере соответственно на 8%, то в 1998 г. объем капитальных вложений за счет всех источников финансирования составил (в сопоставимых ценах) всего 78,5% от объемов 1997 г. Цены в строительстве за последний год возросли на 98,6%, т.е. примерно в 2 раза.

По прогнозу в 1998 г. на реализацию федеральных программ предусматривалось финансирование за счет средств федерального бюджета в объеме 53 млн. руб. Фактически профинансировано из федерального бюджета в 1998 году 2,5 млн. руб. Задолженность федерального бюджета перед округом составила 50,5 млн. руб.

Если традиционно высокий потенциал автономного округа в прошлые годы сочетался с высоким уровнем риска, то благодаря проделанной большой работе в округе по формированию правовых основ поддержки инвестиционной деятельности, продуманной политике инвестирования бюджетных средств в наиболее динамичные отрасли экономики (разведка и разработка новых месторождений полезных ископаемых), развитию благоприятных условий по созданию и выживанию предприятий малого и среднего бизнеса производственной ориентации, позволили существенно снизить уровень инвестиционного риска, снизив его на 34 пункта, и позволил подняться автономному округу в списке регионов с наибольшим снижением риска с 49 на 2 место.

Регион сохраняет устойчивое 2-ое место после Москвы по обеспеченности регионального бюджета собственными доходами. Занимает 11-ое место из 20 регионов с наименьшим спадом физического объема производства.

В 1997-1998 гг. автономный округ сохраняет лидирующее (2 место) после Москвы по объему капитальных вложений, в том числе по объему прямых и портфельных инвестиций, прежде всего в предприятия нефтегазодобывающей отрасли.

В 1997 г. совокупные доходы, формируемые на территории округа составили 103,9 млрд. деноминированных рублей. Из которых 65,6% (т.е. 68,2 млрд. руб.) оставались в распоряжении региона. При этом расходная часть по исполнению составила 68,8 млрд. руб. Именно этот уровень расходов обеспечил формирование положительных тенденций развития производства и социальной сферы. Прибыль предприятий и организаций промышленности ХМАО по сравнению с другими субъектами федерации за 1997 год представлена в приложении 16.

По сравнению с 1997 г. доходы населения снизились на 2,5 млрд. руб. (в т.ч. 1,8 млрд. руб. за счет снижения фонда оплаты труда). При этом объем социальных выплат (пенсии, пособия, стипендии) удалось сохранить на уровне 1997 г. даже с небольшим превышением (5,5%), что, конечно, не перекрывает реальные потери, связанные со снижением покупательной способности рубля (особенно в IV квартале 1998 г.). Соотношение средней заработной платы, средней пенсии и стоимости прожиточного минимума на одного жителя в ХМАО в 1998 году представлено в приложении 20 .

Для справки: по предварительным оценкам покупательная способность рубля в IV квартале 1998 г. упала на 30% по сравнению с аналогичным периодом 1997 г.

В связи с ростом инфляции, на 10% возросли расходы населения. Банковский кризис существенно снизил реальный объем сбережений населения, однако оценить в цифрах нанесенный ущерб пока невозможно, так как отсутствует годовая отчетность банков.

Помесячная динамика уровня инфляции по округу за 1993-1998г.г. представлены в приложении 17.

Уровень естественного прироста населения в 1997 году составил 6143 человек, этот показатель является вторым по России после Республики Дагестан. (приложение 14). Положение Ханты-Мансийского Автономного Округа среди субъектов федерации по вводу в действие жилых домов в 1997 году представлено в приложении 13 и составляет 472,9 тыс. м2, ,что соответствует 19му месту.

Розничный товарооборот и объем платных услуг практически остался на уровне 1997 г.

Изменение индекса цен на товары и услуги по Ханты-Мансийскому Автономному Округу в январе - декабре 1996-1998г.г. (в % к предыдущему месяцу) представлены в приложении 18.

А индексы потребительских цен на товары и услуги по Ханты-Мансийскому Автономному Округу ( в % к декабрю предыдущего года) в приложении 19.

Одним из показателей экономического положенияля в округе является объем промышленной продукции на душу населения. Ханты-Мансийский Автономный Округ по этому показателю занимает так же второе место и составляет 58,09 млн.руб/чел. (приложение 15)

Обобщающим макроэкономическим показателем экономики региона является валовой региональный продукт (ВРП). В 1996 г. ВРП округа составлял 119,4 млрд. деноминированных руб. или 51,6% от ВРП г.Москвы и на 66% был выше, чем у занимающей 3-е место Свердловской области. В 1997 г. он достиг 121,4 млрд. руб., а в 1998 г. составил примерно 103 млрд. руб., т.е. снизился на 23,7%, однако округ остается на 2-ом месте после г.Москвы.

Валовой региональный продукт округа прогнозируется в пределах 110-120 млрд. руб. Абсолютный прирост этого интегрального показателя обусловлен только инфляционными ожиданиями, следовательно, реальная доходная база экономики округа будет ниже уровня 1997 г. на 30-35 %. Основными факторами влияющими на снижение доходной части финансового баланса округа являются:

* снижение прогнозируемых объемов добычи нефти и газа в пределах 3-5 % от уровня 1998 г.;
* принятое Федерацией снижение налоговых ставок по НДС, прибыли, подоходному налогу, отчислениям в социальные фонды и дорожный фонд;
* снижение объемов реализации добычных предприятий нефтегазовых холдингов за счет искусственного занижения внутрикорпоративных цен и исключения из расчетов экспортной составляющей;
* переоценки стоимости основных производственных фондов, в том числе путем их передачи лизинговым дочерним компаниям, зарегистрированным за пределами округа, что влечет снижение объемов амортизационных отчислений и налога на имущество;
* сохраняющиеся тенденции замораживания заработной платы и сокращение производственного персонала в основных отраслях экономики округа;
* обремененность предприятий и компаний просроченной кредиторской задолженностью.

Исходя из стоимостной оценки влияния вышеуказанных факторов, доходная часть финансового баланса округа прогнозируется в объеме 60,9 млрд. руб. (107,6 % к 1998 г.). Если считать, что прогнозируемые Минэкономикой 30 % инфляции совпадают с реальностью, то доходы 1999 года эквивалентные по своей покупательной способности доходам 1998 г., должны составлять 71,5 млрд. руб. Таким образом, реальный уровень доходов 1999 г. будет ниже примерно на 14 %.

С другой стороны, планируемые расходы в финансовом балансе округа составляют 62,5 млрд. руб., т.е. формально выше уровня 1998 г. на 10,4 % и реально ниже этого уровня на 15%.

Аналогичная картина складывается и с балансами доходов и расходов как в консолидированном бюджете округа так и в самом окружном бюджете. Следует подчеркнуть, что даже при таком балансе доходов и расходов наш консолидированный бюджет остается самодостаточным, обеспечивающим 100%-е покрытие всех защищенных статей затрат и финансирование приоритетных социальных программ в пределах, гарантирующих их реальное исполнение на уровне 1998 г.

# 3.4. Цели и задачи, стоящие перед председателем комитета, и делегирование их по структурным подразделениям комитета.

Комитет возглавляет председатель, назначаемый на должность и освобождаемый в установленном порядке Губернатором автономного округа.

Председатель Комитета имеет заместителей, назначаемых и освобождаемых от должности Губернатором автономного округа по представлению председателя Комитета. Распределение обязанностей между председателем Комитета и его заместителями утверждается Губернатором по представлению председателя Комитета.

Председатель Комитета:

* Руководит деятельностью Комитета, обеспечивает выполнение стоящих передним задач;
* Издаёт приказы в пределах своей компетенции на основании и в исполнении распоряжений и постановлений Губернатора, а также нормативных актов вышестоящих органов государственной власти;
* Согласовывает назначение и освобождение от должности работников аппарата Комитета в соответствии с порядком, установленным исполнительной властью округа и Кодексом Законов о труде Российской, Законом Ханты-Мансийского автономного округа «Об основах государственной службы в Ханты-Мансийском автономном округе»;
* Представляет Комитет в отношениях с органами государственной власти и хозяйствующими субъектами;
* Распоряжаться финансовыми и материальными ресурсами, закреплёнными за Комитетом;
* Предоставляет на утверждение Положение, структуру и штатное расписание Комитета, условия и систему оплаты труда работников аппарата Комитета;
* Готовит распределение обязанностей между своими заместителями и утверждает функциональные обязанности структурных подразделений и их руководителей;
* Представляет в установленном порядке особо отличившихся работников к присвоению почётных званий и награждению;
* Образует рабочие комиссии, временные творческие коллективы и устанавливает порядок их работы.

Финансирование деятельности Комитета осуществляется за счёт средств окружного бюджета. Смета расходов на содержание Комитета и порядок её исполнения утверждаются в установленном порядке. По согласованию с Администрацией округа финансирование текущей деятельности Комитета и ведение кадрового делопроизводства осуществляется централизовано соответствующими подразделениями Управления делами Администрации округа (централизованная бухгалтерия, отдел кадров)

Делегирование задач исходит, в первую очередь, от председателя Комитета через его заместителей на отделы комитета. Отчеты о произведенной работе наоборот, соответственно от отделов заместителям, от заместителей председателю Комитета.

Все задачи, поставленные перед комитетом, распределяются по структурным подразделениям комитета – отделам. В комитете существуют и функционируют следующие отделы:

* Отдел анализа и прогнозирования отраслей социальной сферы.
* Отдел оперативного контроля баланса доходов и расходов.
* Отдел разработки сводного финансового баланса округа.
* Отдел регулирования инвестиционного процесса и фондового рынка.
* Отдел сводного прогнозирования.
* Отдел анализа и прогнозирования отраслей материального производства.

Каждый отдел выполняет поставленные перед ним задачи, указанные в положении о данном отделе. Каждый отдел возглавляет заведующий, назначаемый на должность и освобождаемый от неё в установленном порядке председателем Комитета по представления заместителя председателя Комитета.

Структурная схема Комитета представлена в приложении 10.

Заведующий отделом осуществляет общее руководство деятельностью отдела, обеспечивает выполнение возложенных на него функций и задач.

В своей деятельности отделы руководствуются Конституцией РФ, Законами Российской Федерации, Указами и Распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства РФ, законами Ханты-Мансийского Автономного Округа, постановлениями и Распоряжениями Губернатора автономного округа, положением о Комитете по экономической политике Ханты-Мансийского Автономного Округа.

При выполнении своих функций отделы должны обеспечит решение задач, вытекающих из федеральных и региональных комплексных программ, направленных на улучшение социально-экономической и финансовой ситуации в округе, предусматривающих:

-формирование оптимальной структуры финансового инвестиционного, фондовых рынков;

-создание условий для сбалансированного и динамического развития инвестиционных институтов, банковского сектора, страховых и лизинговых компаний.

- формирование оптимальной территориальной структуры экономики отраслей социальной сферы округа;

-создание условий для сбалансированного и динамического развития отраслей социальной сферы, становления рыночной экономики.

Функции и задачи стоящие перед отделами:

*Отдел анализа и прогнозирования отраслей социальной сферы.*

При выполнении своих функций отдел должен обеспечить решение задач, вытекающих из федеральных и региональных комплексных программ, предусматривающих:

* Формирование оптимальной территориальной структуры экономики отраслей социальной сферы округа;
* Создание условий для сбалансированного и динамического развития отраслей социальной сферы, становления рыночной экономики.

Комитет по экономической политике предоставляет отделу прогнозирования отраслей социальной сферы право регулировать и координировать деятельность подчинённых ему служб, а так же передать это право и определённые функции структурных подразделений администрации округа, делегированных комитету.

Функции и задачи, стоящие перед отделом прогнозирования отраслей социальной сферы:

1. Проводит обоснование направлений, целей и приоритетов социально- экономического развития, прогнозирование и координацию следующих отраслей социальной сферы и видов деятельности:
2. Труд во всех отраслях экономики округа;
3. Численность населения
4. Движение беженцев и вынужденных переселенцев
5. реализация платных и бытовых услуг населению
6. торговля во всех сферах деятельности
7. жилищно-коммунальное хозяйство
8. приватизация
9. материально-техническая база торговли
10. сетевые показатели и обеспеченность объектами социальной сферы
11. малое предпринимательство
12. разработка расчетов норматива финансовых затрат на финансирование отраслей социальной сферы.
13. Участвует в разработке:
14. Планов и программ социально-экономического развития округа, в контроле за их выполнением;
15. Предложений к планам и программам, принимаемым федеральными органами государственной власти и управления России и затрагивающим интересы округа.
16. Принимает участие в защите расходной части бюджетов администраций городов, районов округа, в формировании направлений расходования бюджета округа в установленном порядке и в пределах своей компетенции.
17. Принимает защиту следующих прогнозных показателей:

* Товарооборот, материально-техническая база предприятий торговли, баланс потребления и поступления товаров;
* Объем реализации платных и бытовых услуг, материально- техническая база предприятий бытового обслуживания;
* Сетевые показатели по объектам социальной сферы;
* Жилищно-коммунальное хозяйство;
* Приватизация.
* Численность населения.
* Труд во всех отраслях экономики округа.
* Малое предпринимательство.

1. Совместно с управлениями труду и занятости населения, управлением социальной защиты и заинтересованными службами администрации округа, территорий округа принимает участие в реализации единой политики округа и государства в области труда, занятости, рынка рабочей силы, социальной защиты населения округа, развития отраслей социальной сферы;
2. Разъясняет нормативные материалы, оказывает методическую помощь в пределах своей компетенции структурным подразделениям администрации округа, экономическим службам администраций городов, районов округа.
3. Контролирует, в пределах своей компетенции соблюдение действующего законодательства и выполнение решений администрации округа предприятиями, учреждениями, организациями и объединениями на территории округа независимо от подчиненности и форм собственности.

*Отдел оперативного контроля баланса доходов и расходов*образован для совершенствования механизма формирования и исполнения бюджета.

Отдел направляет свою деятельность на решение таких задач как:

* Формирование и проведение долговременной региональной политики, направленной на комплексное экономическое и социальное развитие автономного округа.
* Определение путей и разработка методов совершенствования механизмов формирования и расходования бюджета.
* Изыскание дополнительных источников финансовых средств.

Функции отдела заключаются в следующем:

* Проведение системного анализа исполнения доходной и расходной части окружного бюджета, формирование сводных показателей для определения стратегии исполнения бюджета на перспективу;
* Рассмотрение причин неплатежей и принятие решений по их устранению;
* Внесение предложений по вопросам правового регулирования расчетов и платежей, совершенствование налогового законодательства;
* Участие в подготовке нормативной базы налогообложения, в том числе ставок платежей для хозяйствующих субъектов и населения, формировании эффективного механизма межбюджетных отношений, антимонопольной и ценовой политике;
* Разработка и реализация мер, направленных на ликвидацию задолженности предприятий и организаций;
* Оперативный контроль за соблюдением законодательства РФ и Думы Ханты-Мансийского Автономного Округа по вопросам расчетов платежей и несостоятельности предприятий и принятие мер к обеспечению их выполнения;
* Проведение ежемесячного анализа баланса (дисбаланса) доходов за счет всех источников и расходов окружного бюджета;
* На основании анализа доходной части бюджета разрабатывать и вносить предложения Губернатору округа для принятия экстренных мер по наполнению бюджета;
* На основании анализа расходной части бюджета контролировать исполнение расходов – проведение проверок структурных финансово-хозяйственных подразделений округа;
* Отслеживать и осуществлять контроль за своевременным выполнением постановлений ВЧК и ежеквартально готовить информацию Губернатору округа;
* Обеспечить создание, внедрение использование и дальнейшее развитие информационно-технической базы, включающей сбор, хранение и обработку необходимой информации на основе широкого использования вычислительной техники;
* Принимать участие в разработке экономических законов автономного округа, подготавливать экономическое заключение о влиянии тех или иных льгот при налогообложении предприятий на доходную часть окружного бюджета;
* Совместно с Комитетом ценовой политики участвовать в рассмотрении предлагаемых тарифов на продукцию естественных монополий (природный и сжиженный газ, электроэнергию), влияющих как на доходную, так и на расходную часть бюджета.
* Рассматривает вопросы правового регулирования расчетов и платежей, готовит предложения по совершенствованию законодательства, направленных на обеспечение полной и своевременной оплаты товаров, работ и услуг, усиление ответственности предприятий и организаций за несоблюдение установленных сроков и порядка расчётов и платежей;
* Организует применение установленных законодательством мер воздействия к предприятиям, организациям и их руководителям, допускающим нарушения расчетно-платежной и финансовой дисциплины;
* Контролирует реализацию предложений и рекомендаций ВЧК;
* Подготавливает заключения по вопросам реструктуризации задолженности организаций по платежам в окружной бюджет, принимает участие в подготовке соглашений по реструктуризации задолженности предприятий в окружной бюджет и контролирует их исполнение;
* Обеспечивает подготовку проектов постановлений и материалов по вопросам исполнения бюджета для рассмотрения Губернатором и Думой округа;
* Разъясняет нормативные материалы, оказывает методическую помощь в пределах своей компетенции экономическим службам муниципальных образований городов и районов округа, предприятиям и организациям.

*Отдел разработки сводного финансового баланса округа.*

Основные обязанности этого отдела заключаются разработке сводного финансового баланса округа. Так же в его функции входит выполнение части задач, поставленных перед Комитетом по экономической политике, а именно:

* Разработка прогнозных балансов финансовых ресурсов, денежных доходов и расходов населения, формирование сводного финансового показателя для определения стратегии социально-экономического развития и сводный финансовый баланс округа;
* Разработка в установленном порядке прогнозную часть бюджетного послания, обеспечивает экономическое обоснование и формирует отдельные статьи доходов окружного бюджета;
* Осуществление постоянного анализа состояния финансовых ресурсов и денежного обращения, доходов и расходов населения, задолженности предприятий по выплате заработной платы;
* Участие в формировании экономического механизма прогрессивной налоговой и бюджетной систем, подготовка и экспертиза проектов соответствующих нормативных актов;
* Участие в подготовке нормативной базы налогообложения, в том числе ставок платежей для хозяйствующих субъектов и населения, формирование эффективного механизма межбюджетных отношений.

*Отдел регулирования инвестиционного процесса и фондового рынка.*

В его задачи входит:

1. Обеспечение государственного регулирования процессом инвестиционной деятельности и фондового рынка на территории автономного округа.
2. Разработка нормативной, методологической и организационно-практической деятельности в области финансового рынка автономного округа.
3. Контроль над соблюдением субъектами финансового рынка требований законодательства Российской Федерации и Ханты-Мансийского Автономного Округа.
4. Анализ развития финансового рынка автономного округа

В его функции входит:

1. Осуществляет контроль за выделенными инвестиционными средствами из окружного инвестиционного фонда, их возвратом.
2. Производит прием документов от субъектов инвестиционной деятельности, необходимых для получения налоговых льгот, в соответствии с окружным законом «об инвестиционной деятельности на территории Ханты-Мансийского Автономного Округа», а также осуществляет ведение реестра представленных инвестиционных проектов, реализуемых на территории округа.
3. Подготавливает и участвует в инвестиционных выставках, конкурсах.
4. Осуществляет работу по привлечению различных инвестиционных структур на территорию округа, разрабатывает совместные инвестиционные программы и проекты.
5. Рассматривает и готовит заключения по представленным инвестиционным проектам субъектами инвестиционной деятельности.
6. Проводит работу по созданию базы данных по инвестиционным проектам, претендующих на реализацию на территории округа.
7. Участвует в разработке региональных проектов развития рынка ценных бумаг и его инфраструктуры.
8. Осуществляет анализ развития рынка ценных бумаг на территории автономного округа.
9. Участвует в создании общедоступной системы раскрытия информации на рынке ценных бумаг.
10. Представляет заключения и информацию по запросам Омского РОФКЦБ??? России относительно деятельности эмитентов, инвесторов, профессиональных участников рынка ценных бумаг и их саморегулируемых организаций.
11. Осуществляет приём и экспертизу документов субъектов финансового рынка автономного округа для аккредитации.
12. Осуществляет ведение учета выделенных инвестиционных средств из окружного инвестиционного фонда и учет возврата этих средств.

*Отдел сводного прогнозирования*

Основными целями и задачами Отдела являются:

1. Реализация решений Главы администрации, окружной Думы, формирование стратегии социально-экономического развития округа.
2. Подготовка комплексных социально-экономических прогнозов, программ и проектов, разработка концепций управления экономикой округа; анализ и контроль выполнения экономических решений.
3. Информационно-методическое обеспечение процессов управления экономикой округа. Организация информационно-аналитического сопровождения (мониторинг) процессов социально-экономического развития.
4. Определение целесообразности, средств и форм компьютерных решений для задач на программирование и компьютеризацию; освоение и ввод в эксплуатацию компьютерных программ в области регионального и муниципального управления экономическими процессами.

Основные функции:

Разработка комплексного прогноза социально-экономического развития округа с участием комитетов, управлений, отделов администрации округа, исполнительных органов регионов округа, объединений, предприятий, организаций различных ведомств, находящихся на территории округа; осуществление кратко-, среднесрочных прогнозов развития экономики округа с учетом альтернативных вариантов и определением социально-экономических последствий и оценкой затрат на их реализацию.

Организует подготовку свода комплексного прогноза социально-экономического развития округа в виде рабочего документа, для обсуждения на совещании Глав администраций и защиты в окружной Думе, в федеральных органах власти.

Вносит уточнения и корректировки в прогнозы по итогам социально-экономического развития за 1 квартал, 1 полугодие, 3 квартал и в целом за текущий год.

Организует подготовку отчетов о выполнении прогнозов по итогам социально-экономического развития округа за 1кватал, 1 полугодие, 3 квартал и в целом за текущий год.

Участвует в разработке и организует подготовку комплексной программы социально-экономического развития округа в виде рабочего документа для обсуждения на совещании Глав администраций и защите в окружной Думе, в федеральных органах власти.

Вносит уточнения и корректировки в комплексную программу по итогам социально-экономического развития округа за отчетный год.

Организует подготовку отчета о выполнении комплексной программы социально-экономического развития округа в виде рабочего документа для обсуждения на совещании Глав администраций и защите в окружной Думе, в федеральных органах власти.

Проводит анализ решений правительства РФ, окружной Думы, Администрации округа и территорий с точки зрения их последствий на комплексные прогнозы и программы социально-экономического развития округа.

Анализирует социально-экономическую и финансовую ситуацию в округе, тенденции развития отдельных отраслей и сфер народного хозяйства, положение на товарных и финансовых рынках, выявляет диспропорции в развитии экономики округа и определяет пути их устранения.

Принимает участие в подготовке положений по мерам воздействия на социально-экономические процессы; докладов об экономическом положении округа, обзоров тенденций и динамики развития отдельных отраслей и сфер народного хозяйства, состояния рынка, динамики цен, социальных процессов и по другим вопросам; проектов нормативных актов окружной Думы и Администрации округа по вопросам, входящим в компетенцию отдела.

Организует сбор и оценку информации от подразделений Администрации округа и Комитета по экономической политике.

Участвует в приеме, уточнении и корректировке прогнозов социально-экономического развития территорий, на основе которых проводит компоновку сводного прогноза по округу.

Изучает, обобщает и распространяет передовой отечественный и зарубежный опыт регионального и муниципального управления экономикой, анализирует стиль и методы управления деятельности экономических служб районов и городов.

Разрабатывает требования к единой информационно-справочной базе данных о социально-экономическом развитии округа.

Формирует и осуществляет управление базами данных показателей социально-экономического развития округа в локальной сети Комитета по экономической политике.

Организует обучение пользователей работе в локальной сети и в обновляемой программой среде.

Разрабатывает предложения по реализации функций подразделений Комитета в компьютерном исполнении.

Вносит предложения по приобретению необходимых программных и технических средств, занимается их внедрением и обучением пользователей работе с ними.

Организует сбор, хранение информации поступающей от органов Госстатистики, Минэкономики РФ, Правительства РФ, Комитетов и Управлений Администрации округа.

Организует внедрение делопроизводства в отделах Комитета по экономической политике, отвечает за формирование и хранение документов с последующей передачей их в архивный отдел Администрации округа.

*Отдел анализа и прогнозирования отраслей материального производства.*

Осуществляет комплексный анализ ресурсно-производственного потенциала и оценку его текущего состояния, проводит обоснование направлений, целей и приоритетов социально-экономического развития, прогнозирование и координацию следующих отраслей материального производства и видов деятельности: промышленность, транспорт и связь, лесное хозяйство, геология, строительство, сельское хозяйство, рыбное хозяйство, производство товаров народного потре6ления, внешнеэкономическая деятельность, охрана окружающей среды.

**1.1**. Концентрирует сведения о запасах природных ресурсов на территории округа, анализирует рациональность их использования, принимает участие в решении вопросов по воспроизводству рыбных запасов и восстановлению лесных ресурсов. Координирует и контролирует распределение и перераспределение лесосечного фонда округа в соответствии с действующим законодательством.

Анализирует преобразование предприятий отраслей материального производства в иную организационно-правовую форму, их реорганизацию, ликвидацию или создание новых предприятий, разрабатывает предложения по методам воздействия на неэффективные производства.

**1.3**. Участвует в координации размещения производительных сил, даёт мотивированные рекомендации:

Участвует в разработке целевых окружных и отраслевых программ развития производительных сил;

Участвует в анализе себестоимости продукции, намечаемой к выпуску, рынков сбыта.

**2.** Участвует в разработке:

Прогнозов и программ социально-экономического развития округа;

Предложений к планам и программам, принимаемыми федеральными органами государственной власти и управления России и затрагивающим интересы округа.

**3.** Принимает участие в защите доходной части бюджетов муниципальных образований округа, в формировании и направлениях расходования бюджета округа в установленном порядке и в пределах своей компетенции.

Принимает защиту следующих прогнозных показателей:

Объёмы производства промышленной и сельскохозяйственной продукции в стоимостных и натуральных показателях;

Доходы от выполнения услуг транспортными предприятиями;

Объёмы лесовосстановления и рубок ухода;

Платежи за право на пользование недрами, отчисления на ВМСБ, акцизы на нефть;

Объёмы капитальных вложений по всем направлениям и за счет всех источников финансирования;

Объём производства потребительских товаров;

Ввод в эксплуатацию жилых домов, объектов социально-культурной сферы и важнейших производственных объектов.

согласовывает лимиты капитальных вложений из средств бюджетов муниципальных образований округа.

Принимает участие в формировании проекта плана капитальных вложений по объектам, финансируемым из окружного бюджета, и осуществляет контроль за его выполнением.

**4.** Принимает участие в определении направлений расходования средств окружного дорожного фонда, а так же анализирует затраты на транспорт из окружного бюджета.

Участвует в рассмотрении предлагаемых тарифов на электроэнергию, услуги транспорта и связи, дает заключения.

Совместно с Комитетом по нефти и газу, Хантымансийскгеолкомом участвует в установлении размеров платежей за право на пользование недрами, принимает защиту прогнозируемого объёма добычи минерально-сырьевых ресурсов на территории округа.

Участвует в реализации направлений межрегиональной политики округа, единой внешнеэкономической политики округа и государства.

**7.1** Совместно с Управлением по внешнеэкономическим и межрегиональным связям, соответствующими службами Администрации округа и территорий округа создаёт условия предприятиям курируемых отраслей для:

Импортирования новых прогрессивных технологий, новой техники, прогрессивных методов управления, организации производства и труда;

Экспортирования конкурентоспособной, глубокопереработанной продукции;

Экономически выгодной интеграции экономики отраслей материального производства округа в другие регионы России и другие страны, а также сотрудничества на взаимовыгодной основе.

Совместно с Управлением по труду и занятости населения и заинтересованными службами Администрации округа, муниципальных образований округа принимает участие в реализации единой политики округа и государства в области труда, занятости, рынка рабочей силы.

Разъясняет нормативные материалы, оказывает методическую помощь в пределах своей компетенции структурным подразделениям Администрации округа, экономическим службам органов местного самоуправления округа.

Контролирует в пределах своей компетенции соблюдение действующего законодательства и выполнение решений окружной администрации предприятиями, учреждениями, организациями и объединениями на территории округа независимо от ведомственной подчинённости и форм собственности.

Распределение, таким образом, поставленных перед Комитетом задач вносит ясность в работу и ответственность за неё каждого отдела. Такое распределение обязанностей и есть наглядный пример делегирования полномочий.

Организационную структуру управления можно определить как *функциональную*. Данная структура предполагает, что каждый орган управления или исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций). Функциональная организация существует наряду с линейной, что создает двойное подчинение для исполнителей.

В настоящее время происходит изменение структуры Комитета. Новая схема представлена в приложении 11. Новая структура должна существенно повысить эффективность работы комитета, уменьшить время на создание и разработку документов, и т.д. При этом количество работников остаётся неизменным.

# ГЛАВА 4. Соотношение стилей руководства с эффективностью управления труда.

# 4.1 Стиль руководства председателя комитета по экономической политике

Каждый руководитель отличается собственным индивидуальным стилем, индивидуальность стилей управления проявляется, прежде всего, в процессе общения руководителя с подчинёнными. Стиль Руководства Председателя Комитета по Экономической Политике можно определить как демократичный. Подчинённым предоставляется самостоятельность, соразмерно их квалификации и выполняемым функциям, они широко привлекаются к подготовке и принятию решений. В комитете поощряется инициатива и творческая активность. Председатель Комитета по Экономической Политике с уважением относится к сотрудникам, у него деловой уровень общения, то есть общение на равных, старается помочь подчиненным в возникающих вопросах, считается с их мнением и советами.

Однако, на практике не встречается стиля руководства в чистом виде, поэтому и для председателя Комитета прослеживаются черты либерального и авторитарного стилей управления в зависимости от ситуации. В отношении с подчинёнными можно было увидеть черты либерального стиля - желание всем помочь, понравиться, влияет на подчинённых часто в форме просьб и путём удовлетворения их потребностей.

В последние годы, благодаря проводимым за рубежом опросам менеджеров удалось выявить ряд характеристик, которыми необходимо обладать для ведения дел в сфере бизнеса и менеджмента. Ими являются:

1. Широта взглядов и глобальный подход – характеристика, указывающая на важность наличия у руководителя широкого видения проблем, выходящих за рамки задач фирмы. Данная особенность менеджера предполагает преодоление им узкого, технократического понимания своих задач, формирование у него чувства ответственности не только за экономические, но и социальные, экологические, нравственные последствия своей деятельности.
2. Долгосрочное предвидение – противостоит скромности некоторых руководителей ,что называется, зарываться в текущих проблемах и упускать из вида перспективу развития организации в условиях меняющейся рыночной конъюнктуры, технологического прогресса открытия новых энергоносителей и т.д.
3. Решительность – твердость и смелость в принятии решений. Очень важная характеристика любого руководителя, так как отсутствие решительности, смелости может привести к тому, что решение будет принято поздно или вообще не будет принято, что может сказаться отрицательно на предприятии.
4. Упорная работа и непрерывная учеба – необходима, в связи с постоянным обновлением, пополнением законов, нормативных актов, с выходом каких либо указов, приказов, постановлений вышестоящих организаций.
5. Умение чётко формулировать цели – один из способов повышения мотивации людей к труду. Это качество главным образом результат самосовершенствования руководителя.
6. Готовность выслушивать мнения других, в особенности, когда эти другие- подчинённые. Вместе с тем, демонстрация руководителем данного качества в отношении любого человека, включая подчинённого, означает удовлетворение важной социальной потребности последнего – потребности в уважении.
7. Беспристрастность, бескорыстие, лояльность. В беспристрастности руководителя кроется важный ресурс эффективности кадровой политики организации.
8. Способность полностью использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций и создавать коллектив с гармоничной атмосферой в нём – «о качестве менеджера надо судить по тому, как хорошо он может организовать большое число людей и насколько эффективно он может добиваться наилучших результатов от каждого из них, сливая их в единое целое». А.Морита (Кричевский Р.Л. стр.42)
9. И, наконец, личное обаяние, и здоровье – у здорового человека, при всем процессе больше шансов выглядеть обаятельным человеком.
10. Умение правильно использовать своё время.

Председатель комитета обладает широтой взглядов и глобальным подходом к любому вопросу.

Однако председатель Комитета не умеет четко формулировать цели и задачи, стоящие перед сотрудниками комитета. Ставя перед сотрудниками определённые задачи на аппаратных совещаниях, он часто отклоняется от самой задачи, концентрирует все внимание на важности её выполнения, а не на том, в чем состоит задача и как её выполнять это заставляет сотрудников повторно обращаться к председателю Комитета за уточнением задачи и снижает мотивацию к труду.

Итак, определили стиль руководства председателя комитета, теперь попытаемся нарисовать его психологический портрет.

# 4.2 Оценка личности руководителя и психологических критериев эффективности у правления.

Личность руководителя можно разложить на три класса составляющих: биографии, характеристики, способности, черты личности (1стр.13). В такой последовательности и рассмотрим каждый из названных личностных «блоков».

Во-первых - это биографические характеристики, они включают в себя возраст, пол, социально-экономический статус и образование руководителя.

Председатель Комитета по Экономической Политике немолодой человек, его возраст 62 лет. В этом возрасте он имеет уже достаточный опыт работы и управления.

Очень важными характеристиками, как для занятия менеджерской деятельностью, так и для успешного регулирования в ней являются социальный статус и образование.

Председатель Комитета вышел из интеллигентной семьи, имеет высшее образование и учёную степень кандидата экономических наук. Он постоянно стремиться пополнять свои знания по экономике и менеджменту, изучая современную литературу и посещая семинары.

Следующий блок личных качеств – это способности. Они делятся на общие и специальные.

К числу общих способностей относится интеллект. Трудно дать оценку показателей интеллекта председателя, другое дело как он используется в практической деятельности. Председатель комитета имеет большой опыт работы и знаний своего дела, постоянно пополняет их и применяет в своей деятельности.

К специальным особенностям относятся специальные умения, знания, компетентность, информированность. Председатель комитета в силу своего образования отлично разбирается в вопросах экономики, управления, формирования стратегии социально-экономического развития округа, осуществлении прогнозно-аналитической деятельности, осуществлении кредитной политики, формирование доходной части бюджета округа, в вопросах управления инвестиционными процессами в округе.

Для полноты психического портрета личности руководителя рассмотрим последний личностный блок – черты личности руководителя. К их числу относится доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижению, предприимчивость, ответственность, надёжность в выполнении задания, независимость, общительность. Остановимся подробнее на каждой из этих перечисленных черт.

Первой является доминантность, что в переводе с английского означает «господство», «преобладание», «влияние». Любому руководителю необходимо обладать этой чертой, иначе трудно представить, как можно эффективно управлять людьми.

Данная черта характерна для председателя комитета. Это человек, с богатым опытом работы, преклонного возраста, он стремится к личной независимости, лидерству, ему присуще самоуважение, смелость, воля, неприятие слепого следования авторитетам.

Следующий в наборе личностных черт руководителя является уверенность в себе. Председатель комитета уверен в себе, это проявляется, прежде всего, в том ,что сотрудники комитета уверены в трудной ситуации на него можно положиться: он поддержит, защитит, является той «спиной», которая вас прикроет. Это обеспечивает психологический комфорт и повышает мотивацию к выполнению задания.

Следующие две довольно- таки родственные черты личности руководителя – *эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость*.

С эмоциональной уравновешенностью довольно тесно соседствует стрессоустойчивость личности. Хочется заметить, что стрессоустойчивостью в наши дни не плохо бы обладать каждому человеку, а уж тем более руководителю.

Ещё одна рассматриваемая черта личности руководителя – креативность, то есть способность к творческому решению задач. Этой чертой обладает Председатель Комитета по Экономической Политике, ему в своей работе очень часто приходится сталкиваться с инновационной деятельностью, что требует от него проявления элементов новизны, творчества, предрасположенности влиянию времени. Он, так же, способен видеть элементы новизны, творчества в деятельности других людей, в частности подчинённых, и поддерживать их начинания.

Несомненно, важной личностной чертой руководителя, обеспечивающей ему успешность действий в различных сферах жизни организации, в том числе при принятии ответственных решений, является самостоятельность. Как бы хороши ни были консультанты, какие бы советы ни получал руководитель от окружающих его людей, конечное решение он должен принимать сам. И чем самостоятельнее ведёт себя руководитель в управленческом процессе, тем более проявляется его независимость, что не исключает необходимости прислушиваться к мнению коллег, если в нём содержится рациональное зерно.

# ГЛАВА 5. ПРИРОДООХРАННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ В ХМАО.

# 

# 5.1 Экономическое регулирование природопользования.

В 1996 году в округе продолжала действовать и совершенствоваться система экономического регулирования охраны окружающей среды, направленная на предотвращение опасного загрязнения.

Основные элементы этой системы включают в себя финансирование экологических программ и мероприятий, плату за выбросы и сбросы, размещение отходов, формирование экологических фондов, экономическое стимулирование предприятий - природопользователей.

Основные принципы экономического регулирования природопользования на территории Ханты-Мансийского автономного округа были реализованы в 1996 году в постановлениях Главы администрации автономного округа №20 от 02.02.95г. «Об утверждении на 1995 год размеров платы за загрязнение окружающей природной среды, размещение отходов, другие виды вредного воздействия на территории Ханты-Мансийского Автономного Округа», №52 от 16.03.95г. «О внесении изменений в постановление Главы администрации автономного округа №20 от 02.02.95г.», №78 от 26.02.96г. «О продлении срока действия и внесении изменений в постановление Администрации округа №20 от 02.02.95г.», №302 от 09.09.96г. «О внесении изменений в постановление Главы Администрации округа №20 от 02.02.95г.», №5 от 26.11.96г. «О внесении изменений в постановление Губернатора округа №302 от 09.09.96г.» и №10 от 11.12.96 г. «Об изменении размеров пени».

В соответствии с вышеуказанными нормативными документами для расчетов платы применялись следующие коэффициенты, учитывающие экологические факторы:

* Атмосферного воздуха – 2,4-2,88;
* Почв (размещение отходов) – 2,4;
* Состояния водных объектов – 2,1;
* Состояния подземных вод – 2,1;

# Коэффициент индексации к базовым нормативам платы за загрязнение окружающей природной среды был установлен в размере 31.

Действующим порядком определения платы предусматривается механизм корректировки размеров платежей природопользователей с учетом освоения ими средств на выполнение природоохранных мероприятий. В 1996 году администрация автономного округа с участием окружного комитета по охране окружающей природной среды и природных ресурсов продолжала осуществлять корректировку.

С ходатайством о зачете средств в счет платежей за загрязнение окружающей природной среды обратилось 16 предприятий, из них корректировка была произведена 9 предприятиям на общую сумму 19576,9 млн. рублей.

Кроме того, действующий порядок предусматривает понижение размеров платы за загрязнение окружающей природной среды или освобождение от неё отдельных природопользователей.

С просьбой об освобождении (понижении размеров) от платы в 1996 году обратилось 13 предприятий, из них освобождено 4.

На территории Ханты-Мансийского Автономного Округа в настоящий момент действуют окружной, один региональный, восемь районных и шесть городских экофондов.

Экологический фонд можно рассматривать, как один из элементов системы источников финансирования, призванной оказать содействие в решении неотложных природоохранных задач и экологической ситуации в целом, путем мобилизации внебюджетных финансовых ресурсов и организации их рационального использования, на проведение целенаправленной инвестиционной природоохранной деятельности и стимулирования природопользователей на проведение этой деятельности.

Укреплению нормативно-правовой и информационной базы управления средствами экофондов способствуют «Порядок направления предприятиями, учреждениями, организациями, гражданами, иностранными юридическими лицами и гражданами средств в государственные внебюджетные экологические фонды» и форма государственной статистической отчетности Ф-1 «Экофонд» о поступлении и расходовании средств фондов.

# 5.2 Практическая деятельность экологических фонов в 1996 году.

Экологический фонд является одним из элементов системы финансирования в решении неотложных природоохранных задач посредством мобилизации внебюджетных финансовых ресурсов и их использования на проведение целенаправленной инвестиционной природоохранной деятельности и стимулирования природопользователей на проведение этой деятельности.

Решить в полной мере все эти проблемы не удается вследствие объективных причин, связанных с неотработанностью соответствующих механизмов, а также в силу определённых правовых пробелов и организационных противоречий между различными органами и уровнями государственной власти.

Во исполнение постановления Правительства РФ№422 от 29.07.92г. и №632 от 28.08.92г. был разработан и утвержден «Порядок направления предприятиями, учреждениями, организациями, гражданами, иностранными юридическими лицами и гражданами средств в государственные внебюджетные экологические фонды».

На территории Ханты-Мансийского Автономного Округа постановлением Главы администрации №83 от 08.04.94г. был введен единый для всех экофондов механизм перечисления средств предприятиями - природопользователями – 100 % платежей, исков, штрафов перечисляются на счет окружного экофонда с последующим распределением по территориям.

Но сложившаяся на местах (Нижневартовский, Октябрьский, Нефтеюганский, Березовский, Няганьский и Кондинский районы) практика учета поступления средств, процедура их оформления и перераспределение между фондами разного уровня приводит к серьезным проблемам и запутанности, которые усложняют механизм контроля за поступлением и расходованием средств в экологических фондах округа.

При составлении статистической отчетности по форме №1-экофонд за 1996 год очень сложно было произвести точную оценку полноты аккумулированных в территориальных экофондах средств.

Информация о поступлении и расходовании средств в экофондов обобщается на уровне округа и должна отражать все 100% средств, которые перечислены предприятиями. Сбор этой информации производится на основании отчетов территориальных экофондов, но так как отчет по форме №1-Экофонд является бухгалтерским, то экофондами были показаны только те средства, которые прошли через их счета.

Если на территории происходило перечисление, как в окружной, так и в территориальные экофонды, то при этом искажается истинное положение дел в сторону уменьшения перечисленных сумм. Это происходит, потому ,что от сумм, пришедших в окружной экофонд на территорию возвращается лишь 60%.

Если обобщение информации производить с учетом данных о 100-процентных перечислениях в окружной экофонд, то также будет происходить искажение данных, так как окружным экофондом не производится разбивка, которая предусмотрена отчетом (выплата предприятий за нормативное, сверхнормативное загрязнение окружающей природной среды, иски, штрафы по средам).

В течение 1996 года на счета экофондов округа поступило 83756,49 млн. руб., т.е. 52,4% подлежащих перечислению средств. Эти цифры свидетельствуют, ,что порядка 50% средств экофонды округа недополучили. Можно утверждать ,что только немногие территории перечислили в окрэкофонд средства в наиболее полном объеме (до87%). Среди них территории, контролируемые Сургутским (87,4), Ханты-Мансийским (83,7%), Белоярским (73,9%), Кондинским ( 68,7%) и Советским (61,1%) комитетами по охране окружающей среды. Минимальные перечисления произведены территориями, подконтрольными Няганьскому (9,0%), Нефтеюганскому (14,6%) и Октябрьскому(17,1%) комитетам.

В 1996 году объем капитальных инвестиций на строительство объектов природоохранного назначения составил 39042,6 млн. рублей (47,5%). Роль многих территориальных фондов в финансировании строительства объектов природоохранного назначения была крайне небольшой. Так, в частности, ряд экофондов (Няганьский, Когалымский, Советский, Октябрьский, Ханты-Мансийский районный, Нефтеюганский городской) не перечислили ни одного рубля.

Структура поступлений в систему экофондов в 1996 году выглядит следующим образом (в%):

* Плата за загрязнение в пределах допустимых нормативов – 70,5%,
* Плата за сверхнормативное загрязнение – 16,5%,
* Иски о возмещении вреда – 8,7%,
* Штрафы за нарушение природоохранного законодательства – 2,9%,
* Прибыль от использования средств фондов – 0,8%.

Несмотря на значительную разницу в среднем исчислении по размерам выплат за загрязнение в пределах нормативов и за их превышение (как уже приводилось – это соответственно 70,5% и 16,5%), по отдельным территориям эти поступления резко отличаются от указанных процентных соотношений.

Данные статистического анализа позволяют судить как экологической ситуации в регионах, так и о работе территориальных комитетов по охране окружающей среды. Например, в Белоярском, Нефтеюганском и Октябрьском регионах было крайне низкое поступление средств по штрафам.

Анализ основных направлений расходования средств экофондов показал следующее:

* На строительство природоохранных объектов – 47,5%,
* НИР и ОКР – 2,1%,
* Создание систем мониторинга – 5,2%,
* Развитие материально-технической базы комитетов – 5,8%,
* Ликвидация последствий аварийных ситуаций – 1,9%,
* Внедрение экологически чистых технологий – 2,6%,
* Развитие заповедников и др. – 1,4%,
* Проведение совещаний, семинаров – 0,3%,
* Развитие экологического образования – 3,4%,
* Расходование на другие виды природоохранной деятельности – 22,3%.

Общая сумма средств, израсходованных в 1996 году, составила 82,267 млрд. руб., а остаток средств на начало 1997 года – 9,064 млрд. руб.

Анализируя структуру расходов отдельных экофондов можно выделить следующие моменты.

Наибольшие объемы кредитов и сумм на строительство, реконструкцию природоохранных объектов выделялись в Сургутском городском, Нефтеюганском районном и Ханты-Мансийском городском экофондах. Совсем не выделялось на эти цели в Няганьском, Кгалымском, Советском, Октябрьском, Ханты-Мансийском районных, Нефтеюганском городском экофондах.

Финансирование НИР и ОКР проводилось половиной регионов. Наибольший объем финансирования этих работ произведен Ханты-Мансийским районным, Нижневартовским, Сургутским районным и Белоярским экофондами.

В заключение анализа фактического использования средств экофондами, следует отметить одну особенность – при значительной нехватке указанных средств на проведение природоохранных мероприятий различного уровня в некоторых экофондах наблюдается большой остаток неиспользованных средств.

# 

# Глава 6 Современное состояние условий и охраны труда в РФ

По объективным причинам в Российской Федерации усугубляется неблагоприятная ситуация с состоянием условий и охраны труда. В последние годы сохраняется недопустимо высокий уровень производственного травматизма и профессиональной заболеваемости. В 1996 году от травм на производстве пострадали 214,6 тыс. человек, 5,4тыс. человек погибли.

Удельный вес работающих на производстве с вредными и опасными условиями труда в общей численности работников, занятых в промышленности, с 1991 по 1995г.г. возрос с 18% до 42,3%.

Неблагоприятные условия труда крайне разрушительно действует на воспроизводство трудовых ресурсов. Если общая смертность населения в Российской Федерации увеличилась в 1995 году по сравнению с 1990 годом примерно на 40%, то смертность трудоспособного населения – более чем на 60%.

В 1996 году рост количества впервые выявленных больных профессиональными заболеваниями по сравнению с 1993 годом составил 12%.

Причинами роста производственного травматизма и профессиональных заболеваний являются:

* Износ основных фондов и низкий технический уровень используемых технологий;
* Ухудшение обеспечения средствами индивидуальной защиты, нарушение надежности работ и систем коллективной защиты;
* Отсутствие в ряде случаев нормативной, осведомляющей и регулирующей информации;
* Массовые нарушения технологической и производственной дисциплины;
* Низкий уровень культуры производства, социальной активности и профессиональной подготовки работников;
* Снижение ответственности, требовательности к контролю за соблюдением норм и правил по охране труда;
* Несоблюдение режимов труда и отдыха, резкое сокращение медицинских осмотров.

Убытки, вызванные производственным травматизмом в Российской Федерации, составил в 1996 году свыше 4 трлн. рублей, в том числе расходы по возмещению пострадавшим заработка или его части – около 3 трлн. рублей. Помимо этого, значительные затраты обусловлены амбулаторным (клиническим) лечением, проведением расследований несчастных случаев, потерями в производстве из-за простоев оборудования, снижения производительности труда.

Сложившаяся ситуация во много связана с тем, что до настоящего времени не создана государственная система управления охраной труда, соответствующая новым экономическим и трудовым отношениями. Отсутствуют экономические механизмы, побуждающие работодателей соблюдать требования по охране труда, не на должном уровне находится система обучения работников безопасным приёмам работы.

За последние 5 лет в Российской Федерации приняты основополагающие документы в области охраны труда, из которых важнейшими являются Основы законодательства Российской Федерации об охране труда и постановление Правительства Российской Федерации от 26 августа 1995г. №843 «О мерах по улучшению условий и охраны труда», которым утверждена Федеральная программа первоочередных мер по улучшению условий и охраны труда на 1995-1997 годы. Их реализация позволила активизировать деятельность органов исполнительной власти, организаций и предприятий всех форм собственности по обеспечению благоприятных и безопасных условий труда на рабочих местах, разработке отраслевых и региональных программ, дальнейшему совершенствованию нормативной и правовой базы в области охраны труда.

В большинстве субъектов Российской Федерации начата работа по созданию региональных систем управления охраной труда. Во многих субъектах Российской Федерации организуется обучение специалистов и руководящего состава предприятий по вопросам охраны труда, создаются специальные подразделения, усилен контроль за условиями труда со стороны органов государственной экспертизы условий труда. В 30 регионах органы государственной экспертизы условий труда приступили к эксперименту по осуществлению сертификации производственных объектов на соответствие требованиям по охране труда.

В 1995-1997 годах не удалось добиться коренных изменений в области охраны труда.

Из 26 мероприятий, предусмотренных к выполнению в 1995-1997 годах Федеральной программой первоочередных мер по улучшению условий и охраны труда на 1995-1997 годы, полностью выполнено 18 мероприятий, 3 мероприятия находятся в стадии выполнения, из-за недостатка финансирования перенесены сроки выполнения 5 мероприятий.

В большинстве организаций условия труда продолжают оставаться неудовлетворительными, а уровень производственного травматизма – высоким.

По экспертным оценкам, в случае непринятия надлежащих мер к 2005 году на рабочих местах с вредными условиями труда в промышленности, в строительстве и на транспорте будет работать каждый второй-третий работник сферы материального производства.

Необходимость применения программного подхода к решению проблемы улучшения условий и охраны труда в Российской Федерации предопределяют:

Социально-политическая острота проблемы, которая приобрела федеральное значение;

Невозможность комплексного решения данной проблемы в условиях рыночной экономики без государственного регулирования;

Необходимость координации деятельности федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, объединений работодателей, профессиональных союзов в процессе разработки и реализации комплекса мероприятий по решению данной проблемы.

Развитие различных форм собственности и их законодательное закрепление предполагают принципиально новый подход к регулированию трудовых отношений, в том числе в области условий и охраны труда. Переход к использованию рыночных регуляторов, изменение функций федеральных органов исполнительной власти и профсоюзов, новые отношения центра с субъектами Российской Федерации при отсутствии завершенной системы управления охраной труда, соответствующей новым экономическим и трудовым отношениям, предопределяют необходимость государственного управления решением неотложных задач по улучшению условий и охраны труда.

Основными целями Федеральной целевой программы улучшения условий и охраны труда на 1998-2000 годы являются:

* Снижение производственного травматизма и профессиональной заболеваемости в стране;
* Создание условий, обеспечивающих сохранение жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности;
* Повышение уровня гарантий правовой и социальной защиты работников от профессионального риска.

Основной задачей программы является реализация государственной политики в области улучшения условий и охраны труда, изложенной в основах законодательства Российской Федерации об охране труда.

Приоритетные направления мероприятий программы определены в соответствии с основными задачами реформирования сферы охраны труда, предусмотренными программой социальных реформ в Российской Федерации на период 1996-2000 годов.

Актуальность мероприятий, связанных с совершенствованием условий и охраны труда непосредственно на производстве, объясняется низким техническим уровнем используемых технологий и изношенностью основных фондов, ухудшением обеспечения работников средствами индивидуальной защиты, нарушением работы средств и систем коллективной защиты рабочих мест, массовыми нарушениями технологической и производственной дисциплины, низким качеством контроля за состоянием производственной среды из-за недостатка соответствующих контрольно-измерительных средств и их совершенства.

В составе мероприятий предусмотрены задания по разработке и организации производства средств по контролю и улучшению состояния производственной среды: передвижных вентиляционных установок для безопасного проведения сварочных работ, предохранительных устройств и систем для предотвращения (локализации) аварий при выбросе взрывоопасных продуктов, газоанализаторов и газоаналитических систем санитарного контроля воздуха рабочей зоны. Актуальность создания эффективных средств контроля и регулирования состава воздуха рабочей зоны определяется тем, что в структуре профзаболеваний болезни органов дыхания устойчиво занимают первое место, а количество рабочих мест с неудовлетворительными характеристиками атмосферы рабочей зоны в последнее время возрастает. В то же время, по имеющимся прогнозным оценкам, при сохранении существующих тенденций степень удовлетворения потребности в соответствующих приборах, средствах контроля, аппаратуре аварийной сигнализации и вентиляционном оборудовании в целом по Российской Федерации может составить к 2000 году лишь 40-50%.

За 1995-1997 годы в Российской Федерации объёмы производства средств индивидуальной защиты снизилось более чем в 10 раз. Предприятия – изготовители значительно сократили производство эффективной продукции и выпускают менее трудоёмкие, но более дорогие средства индивидуальной защиты, которые не отвечают современным требованиям. В свою очередь предприятия – потребители сокращают использование средств индивидуальной защиты из-за высоких цен на них и отсутствия надлежащего контроля за обеспечением работающих этими средствами. Особенно снизился уровень обеспечения средствами индивидуальной защиты работников сельского хозяйства. В то же время 10% травм происходит из-за отсутствия или низкого качества средств индивидуальной защиты (в1987 году этот показатель был равен 3,5%).

Стремление предприятий к приобретению дешевой несертифицированной защитной продукции повлекло за содой массовое появление кустарных производств, производящих специальную одежду, не отвечающую требованиям защиты от вредных и опасных факторов.

Ввоз в Россию специальной одежды нередко с низкими эксплуатационными свойствами по льготным тарифам подрывает её отечественное производство.

Из-за незначительных заказов работодателей, неплатежеспособности предприятий ассортимент средств индивидуальной защиты сокращен с 1100 наименований в начале 90-х годов до 250 в настоящее время. Практически отсутствует производство конкурентоспособной спецодежды для работников нефтяной, газовой и металлургической отраслей промышленности, для сварочного производства и сельского хозяйства.

Программой предусматривается выполнение следующих основных работ:

1. **В области профессионального образования**:

* Разработка и издание учебников и учебных пособий, а также разработка технических средств обучения в области охраны труда с целью формирования обязательного непрерывного образования;
* Обучение и подготовка экспертов-аудиторов в области сертификации производственных объектов на соответствие требованиям охраны труда и в области аккредитации испытательных лабораторий;
* Разработка нормативно-технической документации типового кабинета охраны труда, оснащенного средствами обучения и пропаганды;

1. **В области пропаганды охраны труда**:

* Разработка и организация выпуска средств пропаганды в области охраны труда;
* Регулярное проведение выставок-ярмарок средств охраны труда, включая средства индивидуальной защиты.

Рассматриваемый комплекс мероприятий предусматривает разработку технической документации и изготовление опытных образцов средств индивидуальной защиты наиболее широкого применения: изолирующих респираторов, спецодежды для защиты от расплавов и растворов щелочей, для работы в условиях высоких и низких температур и теплового излучения. Предусмотрены разработка и изготовление опытных образцов специальной одежды для защиты от кислотных растворов различной концентрации и пыли, аварийного комплекта средств индивидуальной защиты многоцелевого назначения, а также индивидуальных датчиков и приборов контроля вредных веществ. Создание испытательных сертификационных центров при Академии охраны труда, оснащенных необходимыми методами испытаний, создаст предпосылки и условия для развития отечественного рынка средств индивидуальной защиты.

Финансирование Программы осуществляется из следующих источников: федеральный бюджет, средства Фонда социального страхования Российской Федерации, средства от административных штрафов, взимаемых за нарушение законодательства о труде и об охране труда.

Общий объем финансирования Программы – 106,4 млн. руб., в том числе 74 млн. руб.- из федерального бюджета; 23,5 млн. руб. – из бюджета Фонда социального страхования Российской Федерации; 8,9млн. руб. – из средств от административных штрафов, взимаемых за нарушение законодательства о труде и об охране труда.

Финансирование программы за счет средств федерального бюджета осуществляется исходя из бюджетной заявки на очередной финансовый год, представленной государственным заказчиком и принятой с учетом возможностей бюджета, потребностей Программы и необходимости продолжения начатых работ.

# заключение

В целом организационная структура Комитета по экономической политике соответствует выполняемым функциям и задачам. В достаточно близком к оптимуму варианте сочетаются разделение функций между отделами и внутри отделов с кооперацией в процессе выработки комплексных документов, решение многоаспектных задач, разносторонняя оценка анализируемой экономической проблемы.

Однако следует подчеркнуть, что в процессе анализа были выявлен ряд недостатков.

Во-первых, в ряде отделов имеется не комплект штатов, что вынуждает руководителей отделов и руководство Комитета дополнительно загружать, имеющихся в наличии сотрудников. В Комитете имеются сотрудники, не обладающие достаточной квалификацией, что бы полноценно заменять отсутствующих специалистов. Это приводит к тому, что достаточно часто, заведующим отделами и порой руководству Комитета приходится выполнять чисто исполнительские функции, дорабатывать и исправлять материалы подготовленные сотрудниками. Всё это снижает оперативность исполнения работ, вынуждает начальников постоянно заниматься сверхурочной работой.

Во-вторых, не достаточно интенсивно в Комитете и в Администрации Округа в целом, ведётся работа по обновлению кадров, формирование высококачественного кадрового резерва, обложение кадрового состава Комитета.

В свою очередь, вышеуказанные причины порой приводят к возникновению психологического дискомфорта в коллективе, возникновению конфликтных ситуаций .

В качестве рекомендаций можно предложить:

1. Расширить штатное расписание Комитета по экономической политике, привлекая на новые должности молодых специалистов – выпускников вузов.
2. Расширить количество студентов, проходящих курсовую и преддипломную практику в Комитете, договорившись с вузами об увеличении сроков прохождения курсовой практики до 3х месяцев, а преддипломной до 6 месяцев на штатных должностях. Это позволит с одной стороны расширить кадровую базу для отбора специалистов в Комитет по Экономической Политике. Позволит студентам глубже и эффективнее освоить тематику будущей работы, а работодателям произвести эффективную селекцию кадрового потенциала.
3. Необходимо ввести постоянно действующую систему повышения квалификации и переподготовки кадров.
4. Также в настоящее время все экономические решения требуют глубокой проработки законодательной и нормотворческой базы, необходимо ввести в Комитет по Экономической Политике штатные должности, по крайней мере, 2х юристов в области гражданского и хозяйственного права.

Выводы из анализа деятельности председателя Комитета.

Председатель комитета обладает широтой взглядов и глобальным подходом к любому вопросу.

Задачи по формированию стратегии социально- экономического развития округа, осуществлению прогнозно-аналитической деятельности, осуществления кредитной политики, управления инвестиционными процессами требуют от председателя не только широты знаний, но и чувства ответственности за экономические, социальные, экологические, нравственные последствия деятельности.

Председатель комитета занимается только наиболее сложными и важными вопросами, предоставляя подчинённым решать все остальные. Он даёт указания в форме предложений, просьб. Во взаимоотношении с подчинёнными всегда тактичен, с пониманием относится к их интересам и запросам. Комитет по Экономической Политике характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений.

Регулярно на аппаратных совещаниях в комитете, которые проходят по понедельникам, оповещает сотрудников о состоянии дел в коллективе. Всё это способствует повышению содержания самого труда рабочих, заинтересованности людей, создаёт высокую сплочённость в коллективе и здоровый психологический климат.

Однако следует обратить внимание на существенные недостатки в работе. Руководитель Комитета должен больше внимания уделять вопросу подготовки приемника на свой пост. Следует отметить, что в этой стороне вопроса председатель не уделяет должного внимания.

Вторым недостатком, вытекающем из первого, является то, что председатель большее время уделял работе со сторонними организациями, с функционально связанными с комитетом другими федеральными и окружными органами власти. Очень много отсутствовал на работе, так как был в командировках, (почти 30% годового рабочего времени).

И в силу этих причин председатель недостаточно контролировал внутреннюю деятельность Комитета ,что естественно, снижало эффективность деятельности Комитета.

Если бы председатель Комитета своевременно подобрал бы кандидатуру одного из замов как своего приемника на пост председателя, то внутренний контроль за деятельностью комитета был бы на много эффективнее.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Если Вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. 3-е изд., доп. и перераб. Кричевский Р. Л.

2. Основы менеджмента. Пер. с англ. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф М.: «Дело» 1992.

3. Менеджмент. Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. Герчикова И.Н.

4. Майкл Мескон и др., “Основы менеджмента”, - М., 1995 г.

5. Телор Фредерик Уинслоу, “Менеджмент”, - М., 1992 г.

6. Ли Якокка. «карьера менеджера» пер.с англ./при участии У.Новака. М.:Прогресс, 1991.

7. «Стиль работы и образ жизни руководителя: анализ проблемы, рекомендации.» Сокр.пер. с нем./Рук.авт.колл. К. Ладензак. – М.: Экономика, 1985.

8. Кнорринг В.И. Искуство управления: - Учебник. –М.: Издательство БЕК, 1997.

9. В.И. Павлюченко «управление эффективностью экономических процессов» М.: Издательство «Мысль», 1986.

10. Виссема Х. Менджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер.с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996.

11. Уткин Э.А. управление компанией.- М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1997.

13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. – М.: Гардарика, 1998.

14. Методы и приёмы деятельности менеджера и бизнесмена. Тех.редактор Т.Д.Хмызова. 1993.

15. Холт Роберт Н. Основы финансового менеджмента. – пер.с англ.- М.: «дело», 1993.

16. Уткин Э.А. профессия – менеджер. – М.: Экономика, 1992.

17. Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях: Сокр.пер. с англ. С 15-го изд./ Саймон Г., 18. Смитбург Д., Томпсон В.: Общ. Ред. И вступ. Ст. А.М. Емельянова и В.В. Петров.- М.: Экономика, 1995.

15. Финансовый менеджмент: теория и практика. Учебник/Под ред. Е.С.Стояновой. – 3-е изд.,перераб. И доп.- М.:Изд-во «Перспектива», 1998.

16. Уткин Э.А. Финансовый менеджмент. Учебник для вузов. – М.: Издательство «Зерцало», 1998.

17. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя – практика: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1991.

18. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. Пер. с англ. – М.: 1987.

19. Омаров А.М. руководитель; размышления о стиле управления. – 2-е изд., доп. – М.: Политиздат. 1987.

20. Стиль и методы руководства: Сборник /сост. Попов С., Подволкий Г., - М.: Московский рабочий, 1985.

21. Стремякова И.Р., Лебедко М.П. Менеджмент: краткий курс в 320 информативных и структурно-логических схемах. – Новосибирск, 1995.

22. Стремякова И.Р. Моральная атмосфера: Теоретико – методологические аспекты. – Новосибирск: Наука. Сиб. Отд. 1991.

23. Вачугов Д.Д. Венегин. В.Р. Менеджер и стиль руководства. – Социал.-полит. журн.- 1993, №7. – с.99.

24. Толочек А.В. стилевые характеристики и взаимодействия руководителей в управленческой структуре. Вестник Московского университета. Сер.14, психология. 1995.№3, стр.11.

25. Толковый словарь по управлению. – М.: изд-во «Аланс», 1994.

26. Постановление Губернатора Ханты-Мансийского Автономного

Округа №277 от15.07.97.

27. E.C. Eyre, Mastering Basic Management.

28. Леонтьев А.Н. Психология руководителя. М,: Издание «Наука» 1996.

29. Журавлев А.А. Стиль в современной психологии управления М.: Издательство «Экономика» 1994.

30. Приложение 1 к постановлению Губернатора автономного округа от 15.07.97. №277 «Положение о комитете по экономической политике Ханты-Мансийского Автономного Округа»

31. Положение об отделе анализа и прогнозирования отраслей социальной сферы.

32. Положение об отделе оперативного контроля баланса доходов и расходов.

33. Положение об отделе разработки сводного финансового баланса округа.

34. Положение об отделе регулирования инвестиционного процесса и фондового рынка.

35. Положение об отделе сводного прогнозирования.

36. Положение об отделе анализа и прогнозирования отраслей материального производства.

Приложения

Приложение 1.

Автократично-либеральный континуум стилей руководства (2,492)

## Автократичный Либеральный

# Демократичный

# Стили руководства

### Приложение 2

Континуум стилей лидерства Мак Грегора (2.494)

#### Сосредоточение на работе Сосредоточение на человеке

Стили лидерства

Приложение 3.

Стили лидерства Лайкерта (2,495)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Система 1 | Система 2 | Система 3 | Система 4 |
| Эксплуататорско-авторитарная | Благосклонно-авторитарная | Консультативно-демократическая | Основанная на участии |

### Приложение 4

Поведение руководителя, классифицированное по структуре и вниманию к подчинённым (2,496)

|  |
| --- |
| Структура |
| Распределяет производственные роли между подчинёнными.  Рассписывает задания и объясняет требования к их выявлению.  Планирует и составляет графики работ.  Передает своё беспокойство о выполнении задания. |
| Внимание к подчиненным |
| Участвует в двустороннем общении.  Допускает участие починённых в принятии решений.  Общается в одобрительной и неугрожающей манере.  Дает возможность моделям удовлетворять свои потребности, связанные с работой. |

Приложение 5.

Комбинация размерностей стилей руководства по классификации университета Огайо. (2,497)

высокая

|  |  |
| --- | --- |
| Низкая степень структурирования Низкая внимание Высокая степень внимания к подчиненным. | Высокая степень структурирования.  Высокая степень внимания к подчиненным. |
| Низкая степень структурирования.  Низкая степень внимания к подчиненным. | Высокая степень структурирования.  Низкая степень внимания к подчиненным. |

низкая Структурирование высокая

Приложение 6.

Управленческая решетка (2,498)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| И 9  н  т  е 8  р  е  с 7    к  6  л  ю 5  д  я  м 4  3  2    1  1  1.9  Управление людьми.  Вдумчивое и внимательное отношение к потребностям и нуждам людей в целях установления отношений удовлетворённости, ведущих к созданию удобной и дружественной атмосферы и темпа работы в организации.  9.9  Управление участием.  Эффективность работы исходит из обязательств людей и их взаимодействия; взаимозависимость в работе строится на наличии общих интересов в рамках организационной цели; отношения строятся на доверии и уважении. |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5.5. управление посередине.  Адекватное выполнение работы основывается на балансе усилий по необходимости завершить работу с одновременным поддержанием морали в коллективе на удовлетворительном уровне. |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| * 1. Мало управления.   Приложение минимальных усилий во всех направлениях в попытке сохранения занимаемой позиции.  9.1. Управление работой.  Производительность операций исходит из организации работы таким образом, ,что человеческому фактору уделяется минимум внимания. |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

1 2 3 4 5 6 7 8 9

интерес к работе

Приложение 7

Как меняется стиль эффективного руководства в зависимости от ситуации (2 ,с.502)

Наименее предпочитаемый работник. (НПР)

Мотивированные человеческими отношениями руководители работают эффективнее.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мотивированные задачей руководители работают эффективнее |  |  |  |  |  |  |  | Низкий  высокий |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Хорошие | Хорошие | Хорошие | Хорошие | плохие | плохие | плохие | плохие |
| 2 | структурирована | | неструктурирована | | структурирована | | неструктурирована | |
| 3 | сильные | слабые | сильные | слабые | сильные | слабые | сильные | слабые |

В строке 1 указано взаимодействие между руководителем и подчиненными.

## В строке 2 указана структура задачи.

В строке 3 указаны должностные полномочия руководителя

Приложение 8.

max

Модель ситуационного лидерства Херси и Бланшера (13,120)

|  |  |
| --- | --- |
| Участвующий  Поведение отношений S3 | Убеждающий S2 |
| S4 Делегирующий | S1  Указывающий |

min

max

# Поведение работы

min

(директивность)

## M4 M3 M2 M1

# Зрелость последователей

Max

Min

умеренная

Способны работать

4 3 2 1

Зрелость в работе

В некоторой степени

В значительной степени

В достаточной степени

В незначите-льной степени

4 3 2 1

Желают работать

Психологическая зрелость

редко

иногда

часто

обычно

Приложение 9

**СВЕДЕНИЯ О РАСЧЕТАХ С ОКРУЖНЫМ БЮДЖЕТОМ**

**КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ТЭКа**

**(без ВМСБ и подоходного налога) за 1996-1998 гг.**

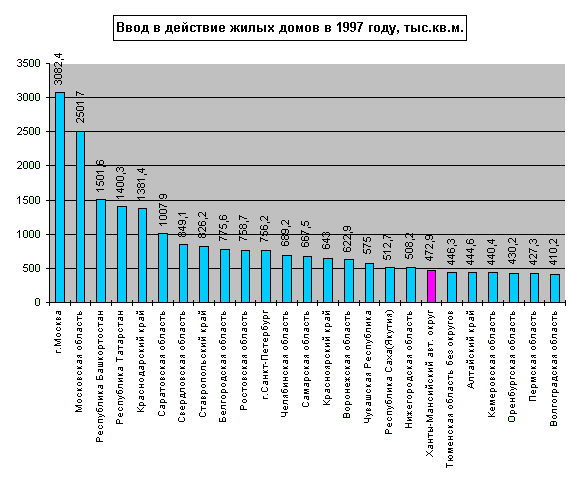
млн. руб. (в ценах 1998 года)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **1996 год** | **1997 год** | **1998 год** |
| Начислено налоговых платежей | 2 371,2 | 3 394,2 | 2 795,2 |
| Оплачено – всего  в том числе:  по текущим платежам   * возврат отсроченных платежей   из них:  инвестиционных налоговых  кредитов | 1 863,2  1 863,2  -  - | 3 305,5  3 062,1  243,4  214,7 | 2 873,0  2 521,3  351,7  114,4 |
| Исполнение текущих платежей, % | 78,5 | 90,2 | 90,2 |
| Исполнение инвестиционных  налоговых кредитов | - | 114,0 | 52,1 |
| Общее исполнение обязательств по текущим платежам и инвестиционным налоговым кредитам | 78,0 | 92,2 | 95,7 |

# Приложение12

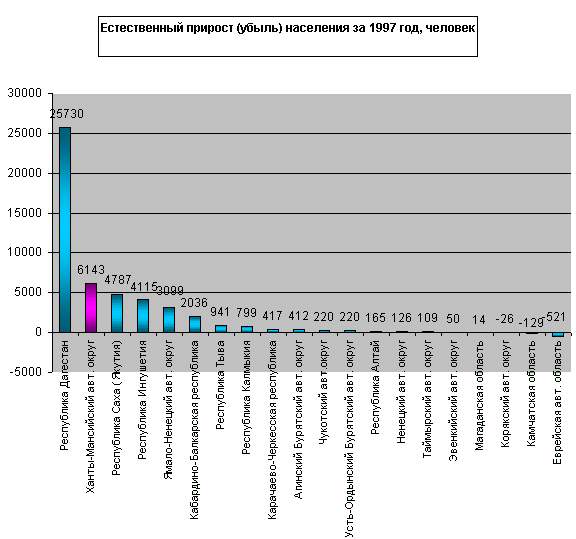
Динамика развития промышленности в ХМАО.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| показатели | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
| Динамика добычи нефти по территории округа (млн.т.) | 306 | 265 | 222 | 194 | 175 | 169 | 165 | 168 | 167 |
| Динамика добычи нефти по предприятиям(млн.т.) | 301 | 261 | 216 | 189 | 172 | 162 | 158 | 162,5 | 160,3 |
| Индекс физического объема промышленной продукции РФ (в % к предыдущему году) | 97 | 88,7 | 81,8 | 86 | 79 | 97 | 95 | 101,9 | - |
| Индекс физического объема промышленной продукции ХМАО (в % к предыдущему году) | 93 | 88 | 82 | 86 | 93,5 | 96,6 | 97,6 | 101,7 | - |

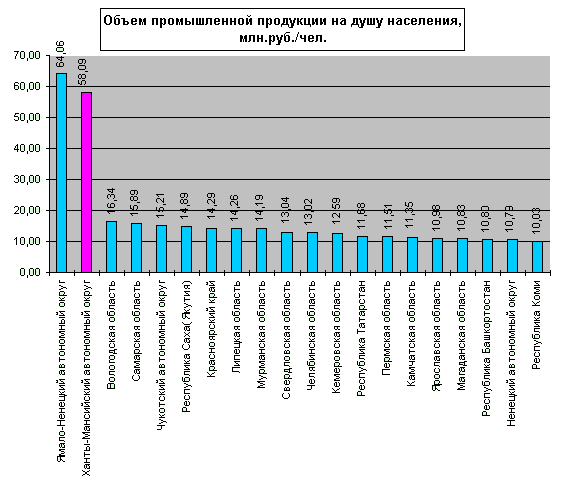


Приложение 13

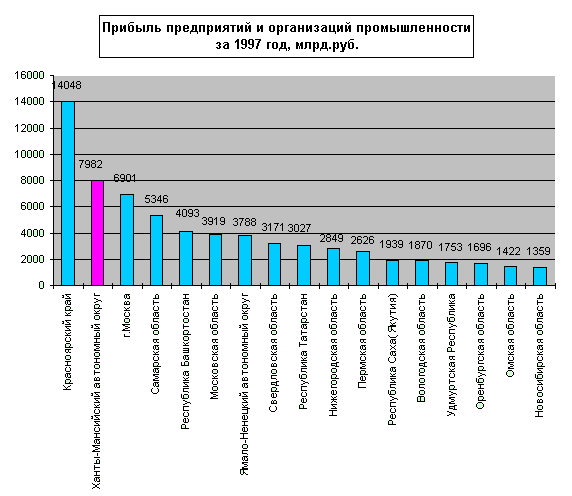
Приложение 14



Приложение 15



### Приложение 16



# Приложение 17

Помесячная динамика уровня инфляции по округу.

(в процентах)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| месяц | 1993 год | 1994 год | 1995 год | 1996 год | 1997 год | 1998 год |
| Январь | \* | 113,0 | 114,9 | 109,2 | 103,4 | 101,8 |
| Февраль | \* | 107,7 | 113,3 | 102,9 | 101,4 | 102,1 |
| Март | \* | 106,8 | 111,1 | 100,7 | 100,8 | 101,2 |
| Апрель | \* | 107,4 | 108,5 | 101,1 | 103,5 | 101,1 |
| Май | \* | 105,6 | 107,7 | 102,1 | 100,2 | 100,2 |
| Июнь | \* | 104,7 | 105,4 | 100,4 | 101,3 | 100,4 |
| Июль | \* | 104,7 | 105,6 | 100,6 | 100,6 | 100,3 |
| Август | \* | 105,3 | 106,5 | 103,1 | 101,6 | 101,3 |
| Сентябрь | \* | 105,1 | 104,7 | 100,8 | 100,6 | 115,3 |
| Октябрь | 132,2 | 109,2 | 103,8 | 99,2 | 100,7 | 113,9 |
| Ноябрь | 136,9 | 113,1 | 103,5 | 101,1 | 101,1 | 106,5 |
| Декабрь | 119,8 | 114,7 | 102,3 | 100,4 | 100,4 | 108,6 |
| Итого за год по отношению к декабрю предшествующего периода | 216,8\*\* | 245,1 | 225,1 | 121,9 | 116,6 | 165,07 |

Примечание: \* показатель не разрабатывался,

\*\* к сентябрю 1993 года.

Приложение 18

Изменение индекса цен на товары и услуги по Ханты-Мансийскому Автономному Округу в январе - декабре 1996-1998г.г. (в % к предыдущему месяцу)

Приложение 19

Индексы потребительских цен на товары и услуги по Ханты-Мансийскому Автономному Округу ( в % к декабрю предыдущего года)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| месяц  год | январь | февраль | март | апрель | май | июнь | июль | август | Сентябрь | Октябрь | Ноябрь | Декабрь |
| 1995 | 114,9 | 130,2 | 144,7 | 156,9 | 168,9 | 178,1 | 187,3 | 199,4 | 205,2 | 212,9 | 220,3 | 225,1 |
| 1996 | 111,3 | 111,0 | 113,2 | 113,5 | 114,7 | 114,4 | 114,7 | 123,4 | 124,6 | 123,7 | 123,6 | 124,2 |
| 1997 | 108,2 | 104,2 | 105,3 | 106,7 | 107,5 | 107,6 | 108,2 | 110,2 | 112,3 | 112,5 | 112,7 | 112,74 |
| 1998 | 101,8 | 103,9 | 105,2 | 106,3 | 106,5 | 106,96 | 107,27 | 108,64 | 125,3 | 142,7 | 152,0 | 165,1 |

# 

# 

# Приложение 20

Соотношение средней заработной платы, среднего размера месячной пенсии и стоимости прожиточного минимума на одного жителя по Ханты-Мансийскому Автономному Округу в январе –ноябре1998г.

(в рублях)