[ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ 3](#_Toc162015411)

[1. Функциональное разделение управленческого труда. 3](#_Toc162015412)

[2. Цели и задачи теории управления. Основные подходы в управлении 3](#_Toc162015413)

[3. Основные функции, методы и принципы управления 4](#_Toc162015414)

[4. Моделирование в управлении: сущность, значение, классификация моделей 4](#_Toc162015415)

[5.Классификация организационных структур управления. Сравнительный анализ структур управления 5](#_Toc162015416)

[6. Понятие и содержание эффективности управления 5](#_Toc162015417)

[7. Основные теоретические школы управления 5](#_Toc162015418)

[8. Сущность категории риск. Основные методы управления рисками 6](#_Toc162015419)

[ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ 7](#_Toc162015420)

[1. Предмет политической экономии: определения, содержание, эволюция взглядов 7](#_Toc162015421)

[2. Виды собственности на средства производства, их свойства и различия, ее взглядов. 7](#_Toc162015422)

[3. Безработица, ее принципы и последствия. Государственное регулирование занятости в РФ 8](#_Toc162015423)

[4. Деньги и денежная политика. Инфляция. Антиинфляционная деятельность государства 9](#_Toc162015424)

[5. Формы и методы государственного регулирования экономики. 10](#_Toc162015425)

[6. Основные научные направления в экономической теории: классицизм, неоклассицизм, кейнсианство, монетаризм 10](#_Toc162015426)

[ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ 10](#_Toc162015427)

[1. Понятие «организация». Законы и принципы организации. Природа и сущность организаций 10](#_Toc162015428)

[2. Организация как открытая система, механистическая и органическая организационные системы; оценка эффективности организационных систем. 11](#_Toc162015429)

[3. Внутренняя и внешняя среда организации, взаимодействие и адаптация к изменениям внешней среды. 11](#_Toc162015430)

[4. Коммуникации в организациях и современные информационные технологии организационной культуры 12](#_Toc162015431)

[5. Организационное проектирование. Сущность и методы организационного проектирования 12](#_Toc162015432)

[6. Закон развития организаций. Жизненный цикл организации. 13](#_Toc162015433)

[7. Классификация организаций. Государственные и муниципальные организации 13](#_Toc162015434)

[СИСТЕМА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ 14](#_Toc162015435)

[1. Понятие государственного управления. Государственное управление, как вид социального управления 14](#_Toc162015436)

[2. Научные школы теории государственного управления 14](#_Toc162015437)

[3. Государственное регулирование экономики в современных условиях 15](#_Toc162015438)

[4. Центральные, региональные и местные органы государственного управления, их иерархия 15](#_Toc162015439)

[5. Правовые основы МСУ в РФ и РТ 15](#_Toc162015440)

[6. Финансово-экономическое обеспечение местного самоуправления 15](#_Toc162015441)

[7. Организационная структура местной администрации: принципы, методы построения и направления совершенствования 15](#_Toc162015442)

[8. Понятие, принципы и правовое регулирование муниципальной службы 16](#_Toc162015443)

[10. Опыт становления местного самоуправления в России 16](#_Toc162015444)

[СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ 17](#_Toc162015445)

[1. Соотношение социологии управления и социального управления. Особенности управления социотехническими системами. 17](#_Toc162015446)

[2. Модели социального управления: субординация, реординация, координация. 17](#_Toc162015447)

[3. Иерархия как сложная модель социального управления. Ее формы. 17](#_Toc162015448)

[4. Управление и манипулирование. Виды манипулирования. 18](#_Toc162015449)

[5. Понятие об общественных и личных (индивидуальных) интересах. Их соотношение. 18](#_Toc162015450)

[6. Государственный интерес: суть, объективный характер. Государственный интерес и тип государства. 18](#_Toc162015451)

[7. Среда управления, ее виды. Особенности управления в агрессивной среде 18](#_Toc162015452)

[УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ 19](#_Toc162015453)

[1. Набор, селекция персонала. Содержание трудового договора (контракта) 19](#_Toc162015454)

[2. Системы предупреждения и разрешения конфликтов. Структура и динамика конфликта. 19](#_Toc162015455)

[3. Планирование человеческих ресурсов и его принципы 20](#_Toc162015456)

[4. Мотивация персонала. Теории мотивации. 20](#_Toc162015457)

[5. Роль и место оценки в системе управления персонала 21](#_Toc162015458)

[6. Обучение персонала: принципы, методы, формы и виды. 21](#_Toc162015459)

[7. Цели, функции и организационная структура системы управления персоналом. Основные концепции и элементы управления персоналом 21](#_Toc162015460)

[8. Власть и стили руководства 22](#_Toc162015461)

[9. Организационная культура 23](#_Toc162015462)

[ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА 23](#_Toc162015463)

[1. Место и роль государственной службы в системе государственного управления 23](#_Toc162015464)

[2. Система и виды государственной службы РФ. 23](#_Toc162015465)

[3. Основные подходы к правовому регулированию федеральной госслужбы и госслужбы субъектов федерации. 24](#_Toc162015466)

[4. Нормативно-правовое обеспечение госслужбы РФ 24](#_Toc162015467)

[5. Основные принципы и нравственные основы государственной службы 24](#_Toc162015468)

[6. Основы правового статуса государственного служащего 24](#_Toc162015469)

[7. Права и обязанности государственного служащего: их взаимосвязь 24](#_Toc162015470)

[8. Государственная должность: понятие, классификация и квалификационные требования 25](#_Toc162015471)

[9. Способы замещения государственных должностей и основания прекращения государственной службы 25](#_Toc162015472)

[10. Особенности менеджмента в государственной службе. 26](#_Toc162015473)

[11. Правовые и организационные основы управления госслужбой. 26](#_Toc162015474)

[12. Основные проблемы в государственной службе. Необходимость и направления ее реформирования 26](#_Toc162015475)

[13. Концепция и основные направления реализации кадровой политики на государственной службе 27](#_Toc162015476)

[14. Организационно-правовые основы подготовки и переподготовки кадров государственной службы 27](#_Toc162015477)

[15. Резерв кадров государственной службы: правовые и организационные аспекты формирования 27](#_Toc162015478)

[16. История госслужбы в России. 28](#_Toc162015479)

[ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ 28](#_Toc162015480)

[1. Общее понятие о государственном инновационном менеджменте 28](#_Toc162015481)

[2. Содержание категории «инновация», классификация инноваций. 28](#_Toc162015482)

[3. Сущность инновационного процесса и его основные этапы 29](#_Toc162015483)

[4. Организационные формы государственного ИМ 29](#_Toc162015484)

[5. Общее понятие об интеллектуальной и промышленной собственности. 29](#_Toc162015485)

[6. Патент как средство защиты интеллектуальной собственности. 30](#_Toc162015486)

[7. Сущность и назначение лиц, виды лицензионных договоров 30](#_Toc162015487)

[8. Основные направления государственной научно-технической политики в РФ. Государственная научно-техническая программа. 30](#_Toc162015488)

[9. Специфика рынка интеллектуальной собственности 30](#_Toc162015489)

[УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ 31](#_Toc162015490)

[1. Управление собственностью в области здравоохранения, образования, науки и культуры. Инновации и их роль в повышении эффективности управления государственной и муниципальной собственностью вышеуказанных отраслях народного хозяйства. 31](#_Toc162015491)

[2. Управление собственностью в жилищно-коммунальном хозяйстве. Программы реформирования и модернизации жилищно-коммунального комплекса Республики Татарстан и Российской Федерации. 31](#_Toc162015492)

[3. Государственный и муниципальный заказы - инструменты эффективного управления государственной и муниципальной собственностью. 31](#_Toc162015493)

[4. Значение инвестиций в оздоровлении экономики и повышения жизненного уровня населения. Механизмы привлечения отечественных и иностранных инвестиций в муниципальные образования РФ. 32](#_Toc162015494)

[5.Роль и значение государственных и муниципальных служащих в повышении эффективности управления государственной и муниципальной собственностью. 32](#_Toc162015495)

[РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ 32](#_Toc162015496)

[1. Типология управленческих решений 32](#_Toc162015497)

[2. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив действий 33](#_Toc162015498)

[3. Управленческие решения и ответственность 34](#_Toc162015499)

[4. Условия и факторы качества управленческих решений. 34](#_Toc162015500)

[5. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения 35](#_Toc162015501)

[6. Эффективность решений. 35](#_Toc162015502)

[АДМИНИСТРАТИВНОЕ ПРАВО 36](#_Toc162015503)

[1.Общая характеристика конституционного строя РФ. Особенности формы российского государства. 36](#_Toc162015504)

[2.Конституционные основы правового статуса личности 36](#_Toc162015505)

[3.Понятие выборов, их социально-политическое значение. Избирательный процесс, его стадии. 36](#_Toc162015506)

[4.Система органов государственной власти РФ. Общая характеристика. Уровни и ветви государственной власти. 36](#_Toc162015507)

[5.Проблемы разграничения предметов ведения и полномочий между федеральными органами государственной власти и органами государственной власти субъектов РФ 37](#_Toc162015508)

[6. Компетенция палат ФС РФ, порядок принятия федеральных законов 37](#_Toc162015509)

[7.Структура и принципы деятельности Правительства РФ 38](#_Toc162015510)

[8.Общая характеристика Судебной системы РФ. 38](#_Toc162015511)

[9.Понятие института президентства. Институт президентства в РФ. Место Президента РФ в системе органов государственной власти. 39](#_Toc162015512)

[10.Конституционные основы организации и деятельности государственной власти РТ. 40](#_Toc162015513)

# ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ

## 1. Функциональное разделение управленческого труда.

В любой организации существует определенное специализированное разделение управленческого труда. Одна форма разделения управленческого труда носит *горизонтальный* характер: расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. Вторая форма *– вертикальное* разделение управленческого труда – это когда руководители координируют работу других руководителей, которые в свою очередь, также координируют работу руководителей, и так спускаемся до уровня руководителей, которые координируют работу исполнительного уровня. Вертикальное разделение труда образует *уровни управления*. Традиционно крупные организации имеют три уровня, а руководители делятся на три категории. Концепция уровней управления содержит деления по Т.Парсонсу (внутри треугольника) и более распространенный способ описания уровней управления (вне треугольника). *Руководители низового звена* (технический уровень) – это организационный уровень, находящийся непосредственно над исполнительным уровнем, над работниками (не управляющими). Типичные должности этого уровня: мастер, заведующий отделом. Наиболее многочисленная группа руководителей. *Руководители среднего звена* (управленческий уровень) контролируют и координируют работу руководителей низшего уровня. За последние десятилетия организации значительное количество руководителей среднего звена численность и значимость этих руководителей значительно выросли. В последнее время возникла необходимость разделения данного уровня: первый называется верхним уровнем среднего звена управления, второй – низшим. Типичные должности: декан, директор филиала. *Руководители высшего уровня* управления (институционный уровень) – высший организационный уровень, самый малочисленный. Типичные должности: президент, директор. Отвечают за принятие важнейших решений, общих направлений функционирования и развития организации в целом или ее крупных составляющих

Выделяют три типа управленческих навыков, необходимых руководителям для успешной практической деятельности: *технические навыки* – специальные или профессиональные знания, умения, навыки, необходимые каждому менеджеру для выполнения своих управленческих функций; *навыки человеческого общения*, позволяющие координировать усилия в качестве члена группы с единой целью; *концептуальные навыки*, т.е. умение видеть вещи, ситуацию события в отдельной перспективе.

## 2. Цели и задачи теории управления. Основные подходы в управлении

*Менеджмент* - это *вид деятельности* по руководству людьми, т.е. функция; *Менеджмент* - это *область человеческих знаний*, помогающая осуществить эту функцию, т.е. наука; *Менеджмент* - это *искусство* управлять интеллектуальными, финансовыми, материальными, сырьевыми ресурсами в целях наиболее эффективной производственной деятельности; *Менеджмент* - это *умение добиваться поставленных целей*, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

*Управление*- это целесообразная деятельность по управлению различными объектами для достижения поставленных целей. В процессе управления всегда существуют две стороны: субъект и объект управления. *Субъект управления* вырабатывает *управляющее воздействие*  в виде приказа, команды, сигнала, которое передается объекту управления. *Объект управления*, воспринимая управляющее воздействие, изменяет свой образ действия в соответствии с управляющим сигналом. О том, как объект выполнил команду, отреагировал на управляющее воздействие, субъект управления узнает, получая информацию по каналу *обратной связи*. Обратная связь- это контроль со стороны субъекта управления за поведением объекта управления. Таким образом, *процесс управления* – это не только взаимодействие объекта и субъекта, прежде всего самоуправление организации, одновременно являющейся и объектом, и субъектом.

*Цель* – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремиться добиться любая организация. Цели всегда основаны на гипотезах развития в будущем, поэтому их обоснованность зависит от точности этих гипотез. Чем более отдаленный период рассматривается, тем выше неопределенность будущего, тем в более общей форме должны ставиться цели. *Различают цели*: по охватываемой сфере *общие* (глобальные), разрабатываемые для фирмы в целом и *специфические* (частные), разрабатываемые по основным видам и направлениям деятельности на основе общих целей или ориентиров; по значению *главная, промежуточная, второстепенная*; по количеству переменных *одно- и многоальтернативная*; по предмету цели *рассчитан на общий или частный результат*; по времени достижения *долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные*. Цели обладают рядом характеристик: *конкретные и измеримые* (в показателях и времени); *достижимые* (не превышающие возможность организации); *взаимно поддерживающие* (одни цели не должны мешать достижению других). Установление целей предполагает прохождение трех обязательных фаз: 1)*выявление общих для организации целей*; 2)*построение иерархии целей*; 3)*установление индивидуальных целей. Конечная цель менеджмента* состоит в обеспечении прибыльности, или доходности, деятельности фирмы путем рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

Понятие «задача» отличается от понятия «цель» следующим образом: *задачи* – это цели, достижение которых желательно к определенному моменту времени в пределах периода, на которых рассчитано управленческое решение. Задача указывает на непосредственные цели организации, поддающиеся количественной характеристике. Задачу часто определяют как предписанную работу, серию работ, которая должна быть выполнена в оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. Каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Задачи организации делятся на три категории: работа с людьми (например, задача мастера), предметами (например, задача рабочего в цехе), информацией (например, задача казначея). *Важнейшей задачей менеджмента* является организация производства товаров и услуг с учетом потребителей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечение рентабельности деятельности предприятия и его стабильного положения на рынке.

*Стратегия управления*- долговременное и качественно определенное направление развития предприятия в соответствии с поставленной перед ним целью. Воплощают стратегию *тактикой управления*. Различают *прямую* (общие цели и пути их достижения) и *косвенную* (последовательное внедрение) стратегию.

 Основные подходы в управлении.

*Процессный подход* рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческий функций. Идея процессного подхода была впервые предложена представителями административной школы управления, которая пыталась описать функции менеджмента. Однако они рассматривали эти функции как независимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные, что стало крупным шагом в развитие управленческой мысли, и широко применяется в настоящее время. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий.

*Системный подход* рассматривает организацию: 1)*как совокупность взаимосвязанных элементов*, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды; 2)*как открытую систему*, выживание любой организации зависит от внешнего мира, организация получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и выдает товары и услуги во внешнюю среду. Теория систем была впервые применена в точных науках и в технике. Применение теории систем в управлении в конце 50-х годов явилось важнейшим вкладом школы науки управления. Системный подход помогает руководителю лучше понять организацию и более эффективно достичь целей.

*Система* - это некоторая целостность, состоящая из взаимосвязанных частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого. Все организации являются системами. Поскольку люди являются, в общем смысле, компонентами организаций (социальные компоненты), наряду с техникой, которые вместе используются для выполнения работы, они называются *социотехническими системами*. Точно так же, как и в биологическом организме, в организации части ее взаимосвязаны. Существуют два основных вида систем: *Закрытая система* имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды окружающей системы. Часы - знакомый пример закрытой системы. *Открытая система* характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы - это объекты обмена с внешней средой проницаемые границы системы. Такая система не является само обеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающей из внешней среды. Крупные составляющие сложной системы, таких как организация, человек или машина, зачастую сами являются системами, эти части называются *подсистемами.*

*Ситуационный подход* (с 60-х до н.в.): 1)расширил перечень внутренних и внешних факторов, влияющих на организацию, предложенных теорией систем; 2)выявил сильные и слабые стороны, положительные и отрицательные последствия, необходимые учитывать в конкретной ситуации; 3)подчеркнул, что лучшего способа управления не существует; 4)показал, что определенным ситуациям соответствуют личные качества и стили руководства; 5)определил, что для повторяющихся ситуаций типичны запрограммированные управленческие решения. Мари Паркер Фоллет еще в 20-е годы говорила о «законе ситуации». Она отмечала, что «различные ситуации требуют различных типов знаний», что и человек, обладающий знаниями применительно только к одной ситуации.

## 3. Основные функции, методы и принципы управления

Принципы менеджмента — это основные, исходные, общие положения, закономерности, определяющие управленческие связи, отношения, действия различных элементов, факторов управленческой системы при постановке и достижении целей организации. Каждый принцип в менеджменте можно одно­временно представить и как процесс, и как результат. Классические принципы менеджмента были сформулиро­ваны представителем классической административной школы, руководителем крупной французской угледобывающей компа­нии Анри Файолем: 1.*Разделение труда.* Специализация работ для эффектив­ного использования рабочей силы, менеджеров (за счет сокра­щения числа целей, на которые направляются внимание и уси­лия работающих). Цель разделения труда — вы­полнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях, рост производительности труда. 2.*Полномочия и ответственность.* Полномочия приказы­вать всегда порождают ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая про­тивоположность. Где даются полномочия, там возникает от­ветственность. 3.*Дисциплина*. Предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками, позволяя работать спокойно. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции. Дисциплинарные правила должны быть четко определенными и обязательными для всех. 4.*Единоначалие*. Чтобы наилучшим способом обеспечивать четкость и эффективность команд в организации, подчинен­ный в одно и то же время не может иметь больше одного на­чальника. Подчиненный получает приказы только от одного начальника и отвечает только перед одним начальником. 5.*Единство действий, направления*. Усилия каждого, каж­дой группы должны быть скоординированы и направлены в одну сторону, в рамках одной цели, объединены единым пла­ном и иметь одного руководителя. 6.*Подчиненность индивидуальных интересов общим*. Ин­тересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании. Совместные действия, работа одной командой — это необхо­димое условие успеха, роста эффективности, победы в конку­рентной борьбе. Сотрудничество породило японское экономи­ческое чудо. Единение, коллективизм, пропагандируемые в СССР, вопреки другим факторам, позволяли добиваться боль­ших целей. 7.*Вознаграждение персонала.* Вознаграждение соответству­ет выполненной работе. Перевыполнение заданий поощряет­ся. Это обеспечивает верность и поддержку работников. Адек­ватная система оплаты труда позволяет работнику ощущать ту значимость, которую его труд имеет для организации. 8.*Централизация*. Соответствующая степень централизации будет зависеть от конкретных условий и должна служить делу, достижению целей. Централизация власти сочетается с делегированием части полномочий сверху вниз тем, кто может нести ответственность за выполнение работы. 9.*Иерархическая (скалярная) цепь*. Это цепь руководите­лей сверху донизу («цепь начальников»). Это неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осу­ществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии.10.*Порядок.* Материальные ценности и люди должны на­ходиться на строго определенных местах в положенное время. Место для всего, и все на своем месте. Отсутствие порядка и норм поведения приведет к анархии, которую не одобряют ни руководители, ни подчиненные. Без четкого порядка большинство людей чувствуют себя неуютно. Порядок точно определяет, чем они должны заниматься и когда.11.*Справедливость*. Одинаково справедливое отношение и уважение ко всем работникам, на всех уровнях скалярной цепи. Это сочетание доброты и правосудия. Являясь резуль­татом доброты и законности, справедливость приводит к пре­данной и лояльной службе. 12.*Стабильность рабочего места для персонала*. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Лю­дям необходимо предоставить время, чтобы узнать свою работу. Менеджер должен всегда заботиться о том, чтобы удержать на своем участке трудолюбивых работников. Средний работник или руководитель, который дорожит своим местом, предпочтительнее выдающегося, талантливого менед­жера, который «летает» с места на место.13.*Инициатива*. Поощрение работников к выработке неза­висимых суждений в границах делегированных им полномо­чий и выполняемых работ. Инициатива позволяет чувствовать себя активной частью организации. Она повышает производи­тельность и должна поддерживаться руководством. Менеджер должен быть сам инициативен и должен поощрять инициати­ву работников.14.*Кастовый, корпоративный дух*. Гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий. Со­вместные усилия сотрудников — основа организационного ус­пеха. Единство — это сила, которая является результатом гар­монии персонала и руководства фирмы, обеспечивает единство усилий.

Функции управления— это направление или вид управ­ленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами. А.Файоль сформулировал пять универсальных функций менеджмента (менеджера): *планирование, организация, руко­водство, координация и контроль***.** Развитие менеджмента под­сказало, сформировало и расширило перечень функций. Об­зор современной литературы позволяет выделить следующие функции менеджмента: ПЛАНИРОВАНИЕ — состоит в выборе целей стратегии и тактики поведения предприятия. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ – это процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции (выбор альтернативы). ОРГАНИЗАЦИЯ-функция управления, целью которой является достижение миссии, задачей - формирование структуры организации. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСО­НАЛОМ — это инвестирование в развитие и совершенствова­ние преданного и хорошо обученного персонала. ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ - КОММУНИКАЦИИ - это передача и обмен информацией социального опыта; это связующий процесс обмена качественной, полной, точной, надежной, понятной, актуальной информацией. СТИМУЛИРОВАНИЕ, МОТИВАЦИЯ - процесс сознательного выбора человеком поведения под воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. РУКОВОДСТВО — механизм осуществления руководите­лем взаимодействия групп и личности на выполнение общих задач и достижение цели, тесно связанный с концепциями вла­сти, личности, их влиянием. КОНТРОЛЬ —процесс определения, оценки и информирова­ния об отклонениях действительных значений от заданных или совпадении результатов. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ – возникает по исполнению полномочий, т.е. задач и функций, возложенных должностью. Ответственный руководитель — это облеченный правами и обязанностями в осуществлении какой-нибудь деятельности, в руководстве делами человек, с высокоразвитым чувством долга, ревниво относящийся к своим обязанностям. КООРДИНАЦИЯ — это упорядоченная, согласованная организация групповых усилий с целью обеспечения единства действий для достижения общей цели; Главная задача координации — достижение согласованнос­ти в работе всех звеньев организации путем установления ра­циональных связей (коммуникаций) между ними.

МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

В специальной литерату­ре чаще всего используются следующие критерии методов менеджмента: *Методы командно-административные* (организационно-рас­порядительные) основаны на принуждении. Управляющие воздействия тут имеют вид законов, директив, постановле­ний приказов, инструкций, распоряжений, команд. *Методы побуждения распадаются на два: Экономический метод -* стимулирование опирается на мотивы, интересы людей, на экономическую заинтересован­ность объекта управления в выполнении управленческих воз­действий со стороны субъекта управления. В этом методе влияние со стороны субъектов управления на объект оказывается в форме экономических стимулов — побудителей, таких как заработная плата, премирование, раз­ные формы вознаграждения (плата за отсутствие невыходов, в том числе по болезни; доплата за стаж; плата за обучение); предоставление льгот (льготное питание); смягчение ограни­чений; снабжение дефицитными ресурсами; расширение эко­номической свободы; передача в собственность имуществен­ных ценностей и др. *Социально-психологические методы* — это методы убежде­ния, морального и нравственного воздействия на психологию людей, побуждающего их действовать в соответствии с жела­нием, просьбой субъекта управления. Эффективность и дей­ственность социально-психологических методов управления очень сильно зависит от воспитания; от заложенной в челове­ка морали; экономической психологии; определенной системы взглядов на труд, собственность, деньги, богатство, экономи­ческих отношений; предпочтений; приоритетов; установок.

## 4. Моделирование в управлении: сущность, значение, классификация моделей

*Модель* **–** это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от целостности; это упрощенное отображение той или иной управленческой ситуации, использование которого связано с несколькими причинами: 1)сложность окружения действительности; 2)экспериментирование; 3)ориентированность решения на будущее. *Моделирование* - это единственный к настоящему времени универсальный способ увидеть варианты будущего и определить потенциальные последствия альтернативных решений.

Существуют основные типы моделей: *физическая* (увеличенное или уменьшенное описание объекта); *аналоговая* (ведет себя как реальный объект, но не выглядит таковым-схема); *математическая* (для описания используются символы)

*Процесс построения модели*: 1) постановка задачи перед теми, кто должен эту модель сконструировать; 2) построение модели (нужно определить главную цель модели, входные и выходные параметры и потом сформировать); 3) проверка модели на достоверность (отражение существенных характеристик объекта, степень соответствия модели и отображения); 4) применение модели (ни одну модель управления нельзя считать успешно построенной, пока она не принята, не понята и не применена на практике); 5) обновление модели (модель должна модифицироваться одновременно с изменениями в объекте управления, в окружении объекта, в целях управления).

*ОБЗОР Моделей Менеджмента***.** Число всех возможных моделей управления так же велико, как и число проблем, для решения которых они были разработаны. Отметим основные: *теория игр* (метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов); *модели управления запасами* (определение времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также запасов на складе);  *модели линейного программирования* (пример календарное планирование производства); *имитационное моделирование*; *модели экономического анализа* (пример модели - анализ безубыточности).

## 5.Классификация организационных структур управления. Сравнительный анализ структур управления

*Организационная структура аппарата управления* - форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за ним функций. Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними. Различают связи: *линейные* (административное подчинение); *функциональные* (по сфере деятельности без прямого административного подчинения); *межфункциональные* или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

В зависимости от характера связей выделяются несколько основных типов организационных структур управления: В *линейной* *структуре* управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. «+» простота, экономичность, предельное единоначалие. «-» высокие требования к квалификации руководителей. Сейчас практически не используется. *Функциональная структура* реализует тесную связь административного управления с осуществлением функционального управления. «+» создаются условия для принятия решений за счет специализации и профессиональной подготовленности управленческих работников; специализированные функциональные подразделения оказывают помощь линейному руководителю. «-» нарушение принципа единоначалия, т.к. подчиненные получают указания от нескольких функциональных руководителей и возникает проблема выбора приоритета действий. *Линейно-функциональная структура* - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления. Она применялась наиболее широко. Иногда такую систему называют штабной, так как функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя. Линейно-функциональная система обеспечивает, начиная со второго уровня иерархии, деление задачи управления "по функциям". «+» обеспечивает высокую профессиональную специализацию сотрудников; позволяет точно определить места принятия решений и необходимые ресурсы (кадровые); способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления. «-» образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет горизонтальное согласование; структура жестка и с трудом реагирует на изменения. *Дивизиональная или филиальная структура.* Дивизионы (филиалы) выделяются или по области деятельности, или географически. Дивизиональные структуры управления ориентируются на изделия, рынки сбыта, регионы. «+» относительно большая самостоятельность руководителей дивизионов; организация директивных связей по линейному принципу; относительно мощное использование инструмента координации с технической поддержкой; быстрая реакция на изменения рынка; освобождение высших руководителей фирмы от оперативных и рутинных решений; снижение конфликтных ситуаций вследствие гомогенности целей в дивизионе. «-» относительно высокие затраты на координацию ввиду децентрализации вплоть до отдельного финансирования из бюджета и системы расчетных цен; при децентрализации теряются преимущества кооперации, что часто требует централизации выполнения отдельных функций. *Матричная структура* характерна тем, что исполнитель может иметь двух и более руководителей (один - линейный, другой - руководитель программы или направления). Такая схема давно применялась в управлении НИОКР, а сейчас широко применяется в фирмах, ведущих работу по многим направлениям. Она все более вытесняет из применения линейно-функциональную. *Множественная структура* объединяет различные структуры на разных ступенях управления. Например, филиальная структура управления может применяться для всей фирмы, а в филиалах - линейно-функциональная или матричная.

## 6. Понятие и содержание эффективности управления

*Эффективность управления* – это экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы организации. Эффективность управления представляет собой относительную характеристику результативности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях, как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели бывают как количественными, так и качественными.

Различают два вида эффективности: *Экономическая эффективность* определяется отношением полученного результата к затратам. Экономическая эффективность от совершенствования научной организации управленческого труда рассчитывается: на этапе анализа - с целью определения целесообразности перестройки организации труда; на этапе оптимизации - с целью выбора наиболее рационального варианта проектных решений; на этапе функционирования, когда определяется фактическая эффективность. *Социальная эффективность* выражает степень удовлетворения спроса населения (потребителей, заказчиков) на товары и услуги. Социальная эффективность определяется отношением показателей, отражающих социальный результат, к затратам, необходимым для его достижения. Социальные результаты проявляются в улучшении условий жизни и быта населения, сохранении и закреплении здоровья человека, облегчении и повышении содержательности его труда.

Оценка эффективности управления предполагает наличие двух сторон эффективности: *Внутренняя эффективность* показывает, каким образом определенные потребности сказываются на динамике собственных целей организации и отдельных групп ее участников. *Внешняя эффективность* управления показывает, насколько организация соответствует требованиям ограничения внешней среды.

В практике управления складываются ситуации, когда требуется сравнить его эффективность с предшествующим периодом и родственными организациями с целью выявления динамики роста или падения эффективности, и на ее основе принятия соответствующих мер по развитию основной деятельности или улучшению собственно управленческой. В этих случаях пользуются *критериями* (это качественный признак, на основе которого производится оценка) и *показателями* (это конкретные количественные свойства или признаки) эффективности управления. Алгоритм процесса оценки эффективности управления представляет собой последовательный ряд следующих действий: 1)вырабатываются цели оценки; 2)обосновываются критерии оценки; 3)определяется состав исходных данных, используемых в процессе оценки; 4)вырабатываются требования к критериям оценки; 5)выбираются методы расчета критериев; 6)проводится расчет количественной величины критериев, т.е. показателей, соответствующих тем или иным критериям.

## 7. Основные теоретические школы управления

I) ТЕЙЛОРИЗМ или ШКОЛА "НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ".

Первый прорыв в управленческой теории связан с именем американца Фредерика У. Тейлора. Тейлоризм покоился на положении о том, что управлять организацией можно систематизированно или "научно". Тейлор и его последователи (Ф.Гилбрет, Г. Ган) основали ШКОЛУ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ. (1885-1920гг.). Они справедливо полагали, что, используя наблюдения, замеры (хронометраж), логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, которые человек совершает в процессе работы. Идея системы Ф. ТЕЙЛОРА состояла в том, что вместо традиционных навыков предлагалось использовать научные результаты. Какими мерами это достигалось? По мысли Ф. Тейлора: *рациональное использование труда и средств производства; учет рабочего времени и контроль за трудовыми операциями; фиксированный 8-часовой рабочий день; дифференциация в оплате труда; подбор и подготовка рабочих; введение института функциональных мастеров*. Рационализация производства путем устранение непродуктивных, лишних рабочих операций с использованием стандартных процедур позволила значительно по тем временам повысить эффективность простого труда. Вклад этой концепции в развитие управленческой мысли состоял в переносе идей инженерных наук в сферу управления лишь на уровне низовых звеньев производственных коллективов.

II) КЛАССИЧЕСКАЯ ИЛИ АДМИНИСТРАТИВНАЯ

Следующий крупный шаг в развитии "науки администрирования" состоял в развитии идей тейлоризма, разработке универсальных принципов управления организацией как единого целого. Классики рассматривали социальную организацию как машину, как безличный механизм, построенный из формализованных связей, статусов, целей и в виде многоуровневой административной иерархии. Ее предназначение в том, что она прежде всего инструмент для решения служебных задач. Человек в такой организации становится абстрактным - "человеком вообще".

Анри Файоль, с именем которого связывают возникновение школы АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ (1920-1950гг.), предложил 14 принципов управления: *разделение труда, полномочия и ответственность (власть), дисциплина, единоначалие, единство руководства (один руководитель - одна программа), подчиненность личных интересов общим, вознаграждение персонала, централизация управления, скалярная цепь (иерархия линии власти), порядок, справедливость, стабильность рабочих мест для персонала, инициатива, корпоративный дух*  и определил основные функции: *предвидение и планирование* общего направления действий*; организация* человеческих и материальных ресурсов*; координация* различных действий для достижения общих целей*; контроль* за поведением членов организации в соответствии с существующими правилами и нормами*.*

Его последователи "классики" (Л. Урвик и Д. Муни) развивали управленческую мысль в двух основных направлениях: первое - построение "формальных" структур организации; второе - исследование процесса управления как совокупности взаимосвязанных функций (планирование, организация, координация, контроль и др.).

Тесно примыкает к классической школе теория рациональной бюрократии М. Вебера. РАЦИОНАЛЬНАЯ БЮРОКРАТИЯ по мнению Вебера в идеальной организации исключает путем рационализации, введения стандартов деятельности любое неформальное поведение, конфликты и влияние внешней среды. С другой стороны, Вебер подчеркивает роль профессионализма, служебной иерархии и строгой дисциплины.

III) ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ.

Следующий крупный вклад в развитие управленческой науки внесли создатели неоклассической школы "ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ" (1930-1950гг.) Э. Мэйо, М. Фоллет, А. Маслоу, Д. МакГрегор. Главный результат теории человеческих отношений – осознание человеческого фактора, как главного ресурса. Осознанию способствовало учение Тейлора и развитие психологии. Социальная организация в рамках этой управленческой школы понимается как община, как частный случай человеческой общности, где ключевыми являются отношения "человек-человек" и "человек-группа". Для повышения степени удовлетворенности и производительности применены приемы управления межличностными, морально-психологическими отношениями.

Позднее (в 40-е - 60-е годы) ПОВЕДЕНЧЕСКОЕ (бихевиористское) направление неоклассицизма получило развитие в работах Д.МакГрегора, Р.Лайкерта, Ф.Герцберга, развивалось на основе достижений психологии и социологии. Главный вклад поведенческой теории в том, что управление должно быть организовано так, чтобы каждый работник был использован в соответствии с его потенциалом. В результате было выявлено, что на производительность труда влияют не только материальные, а также социально-психологические факторы.

Эволюция школы "человеческих отношений" привела к разработке теории "обогащения" труда (проблемы мотивации: сделать труд более интересным) и теории "делегирования ответственности" (соучастие в процессах принятия решений - партисипативное управление).

## 8. Сущность категории риск. Основные методы управления рисками

*Риск -* вероятность понесения потерь и убытков. В основе рисков- неопределенность, неполнота, неточность информации об условиях, в которых осуществляется управленческая деятельность.

Риски принято подразделять на: *систематические*, к ним относятся политический риск, риск изменения законодательства, риски экологических катастроф и пр. и *несистематические*, к ним относятся кредитный риск, валютный риск, процентный риск, риск ликвидности и др.; *финансовые* (при операциях с финансовыми инструментами) и *инвестиционные* (риски инвесторов на фондовым рынке и при реальном инвестировании).

Все методы управления риском можно по природе происхождения классифицировать на следующие группы: *информационные* (мониторинг, компьютерные системные продукты, прогнозирование) *технологические, организационно-экономические и экономические.*

*Методы управления рисками* - способы воздействия управляющего субъекта на управляемый объект с целью минимизации потерь. Для учета факторов неопределенности и риска при оценке целесообразности проведения какого-либо рискового мероприятия или в процессе его реализации используется вся имеющаяся информация и на ее основе рассматриваются возможные способы управления рисками. Методы управления риском делятся на:1)*Аналитические методы* управления риском. Главная задача аналитических методов управления риском состоит в определении рисковых ситуаций и разработке мер, направленных на снижение негативных последствий их возникновения. К числу задач аналитических методов управления риском относят также профилактику рисковых ситуаций. 2)*Практические методы* управления риском. Призваны снизить негативный результат, возникший в ходе реализации рисковых ситуаций. Как правило, они базируются на аналитических методах управления риском. В то же время практические методы управления риском являются основой для создания информационной базы управления рисками и последующим развитием аналитических методов.

Выделяют следующие методы управления риском: *Методы уклонения от риска* наиболее распространены в хозяйственной практике. Этими методами пользуются предприниматели, предпочитающие действовать не рискуя. Руководители этого типа отказываются от услуг ненадежных партнеров, стремятся работать только с убедительно подтвердившими свою надежность контрагентами - потребителями и поставщиками, стараются не расширять круг партнеров и т.п. *Методы локализации риска* используют в тех сравнительно редких случаях, когда удается достаточно четко и конкретно вычленить и идентифицировать источники риска, выделив экономически наиболее опасный этап или участок деятельности, можно сделать его контролируемым и таким образом снизить уровень финального риска предприятия. *Методы распределения риска* представляют собой более гибкие инструменты управления. Один из основных методов заключается в распределении общего риска путем объединения (с разной степенью интеграции) с другими участниками, заинтересованными в успехе общего дела. Предприятие имеет возможность уменьшить уровень собственного риска, привлекая к решению общих проблем в качестве партнеров другие предприятия и даже физические лица. Для этого могут создаваться акционерные общества, финансово-промышленные группы; предприятия могут приобретать акции друг друга или обмениваться ими, вступать в различные консорциумы, ассоциации, концерны. В некоторых случаях бывает возможным распределение общего риска по времени или по этапам реализации некоторого долгосрочного проекта или стратегического решения. К этой же группе методов управления риском относятся различные варианты диверсификации: диверсификация деятельности, понимаемая как увеличение числа используемых или готовых к использованию технологий, расширение ассортимента выпускаемой продукции или спектра предоставляемых услуг, ориентация на различные социальные группы потребителей, на предприятия разных регионов и т.п.; диверсификация рынка сбыта, т.е. работа одновременно на нескольких товарных рынках, когда неудача на одном из них может быть компенсирована успехами на других; диверсификация закупок сырья и материалов предполагает взаимодействие со многими поставщиками, позволяя ослабить зависимость предприятия от его «окружения», от ненадежности отдельных поставщиков сырья, материалов и комплектующих. *Методы компенсации риска* - еще одно направление борьбы с различными угрожающими ситуациями, связанное с созданием механизмов предупреждения опасности. К наиболее эффективным методам этого типа относится использование в деятельности предприятия стратегического планирования. Разновидностью этого метода можно считать прогнозирование внешней экономической обстановки. Суть этого метода заключается в периодической разработке сценариев развития и оценке будущего состояния среды хозяйствования для данного предприятия, в прогнозировании поведения возможных партнеров или действий конкурентов, изменений в секторах и сегментах рынка, на которых предприятие выступает продавцом или покупателем и, наконец, в региональном и общеэкономическом прогнозировании. Разумеется, эти прогнозы немыслимы без отслеживания текущей информации о соответствующих процессах. Поэтому важный и эффективный метод - «Мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды». Существенным подспорьем здесь может стать информатизация предприятия - приобретение актуализируемых компьютерных систем правовой и нормативно-справочной информации, подключение к сетям коммерческой информации, например, с помощью сети Интернет, проведение собственных прогнозно-аналитических исследований, заказ соответствующих услуг консультационных фирм и отдельных консультантов и т.п. Полученные в результате данные позволяют уловить новые тенденции во взаимоотношениях хозяйствующих субъектов, заблаговременно подготовиться к нормативным новшествам, предусмотреть необходимые меры для компенсации потерь от изменения правил ведения хозяйственной деятельности, «на ходу» скорректировать тактические и стратегические планы. *Метод «создание системы резервов»* очень близок к страхованию, но сосредоточенному в пределах самого предприятия. В этом случае на предприятии создаются страховые запасы сырья, материалов и комплектующих, резервные фонды денежных средств, формируются планы их развертывания в кризисных ситуациях, не задействуются свободные мощности, устанавливаются как бы впрок новые контакты и связи. Предприятие, решившее реализовать в качестве средств борьбы с риском метод активного целенаправленного маркетинга, должно «агрессивно» формировать спрос на свою продукцию. Для этого используются различные маркетинговые методы и приемы: сегментация рынка, оценка его емкости; организация рекламной кампании, включая всестороннее информирование потенциальных потребителей и инвесторов о наиболее благоприятных свойствах продукции и предприятия в целом; анализ поведения конкурентов, выработка стратегии конкурентной борьбы, разработка политики и мер управления издержками и т.п.

# ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ

## 1. Предмет политической экономии: определения, содержание, эволюция взглядов

Предмет экономической теории, как науки, в современном понимании определился далеко не сразу и являлся результатом длительного исторического развития. В ходе развития экономической теории, как науки, менялись и взгляды на ее предмет, причем здесь с известной степенью условности можно выделить три основных этапа (периода): *экономия* – как набор знаний по организации хозяйства; *политическая экономия* – как отражение появления систематизированного знания о сущности, целях и задачах экономической системы; *экономикс* – как современный этап эволюционного развития экономической науки, учитывающий изменения в методологии исследований и подходах к анализу экономических процессов, явлений. В центре внимания – проблемы использования людьми ограниченных ресурсов для производства товаров и услуг в целях удовлетворения своих потребностей. *Предмет политэкономии* – система производственных отношений, т.е. отношения которые складываются в сфере производства, распределения, обмена и потребления.

Под *экономической теорией* принято понимать основанное на фактах, подкрепленное аргументами и обоснованиями научное обобщение процессов, происходящих в экономической жизни. *Предметом экономической теории* является деятельность людей, использующих ограниченные ресурсы для производства товаров и услуг в целях удовлетворения своих потребностей.

В экономической науке существуют разные направления и школы, в основе типологии которых лежат различия в методах анализа, понимании предмета и задач исследования, общем концептуальном подходе к анализу и разработке экономических проблем. Эволюция и хронология экономических школ: *1.Меркантилизм* (Антуан де Конкретьен) – меркантилисты превозносили и абсолютизировали созидательную роль торговли, что было обусловлено небывалым ростом торговых операций, великими географическими открытиями и усилением роли и влияния представителей торгового капитала. Накопление благородных металлов, золота и серебра меркантилисты рассматривали в качестве главной хозяйственной цели и главной заботы государства. Предметом экономической науки они считали национальное богатство. *2.Физиократизм* – физиократы, стремившиеся отбить натиск торгового капитала, утверждали, что национальное богатство увеличивают только «дары земли», т.е. сельское хозяйство. Они рассчитывали с помощью реформ сохранить старый порядок с господством земельной собственности, избежать острых коллизий и «жестокостей» нового общественного строя. *3.Классицизм* (А. Смит, У. Петти, Ф. Кенэ, Д. Рикардо) – классическая экономическая теория, как особая область научных знаний, возникла в период разложения феодализма и зарождения капитализма. Предметом экономической науки также считали богатство нации, хотя его источник видели в производстве, т.е. предметом их анализа стала сфера производства. Основной труд шотландца Адама Смита (1723—1790) получил название «Исследование о природе и причинах богатства народов». Главная его идея состоит в том, что люди, преследуя собственные интересы и личную выгоду, создают, ведомые «невидимой рукой» рыночных законов, блага и выгоды для общества в целом. *4.Марксизм* (К. Маркс) – основа развития общества — материальное производство. Предметом исследования являлись лишь производственные отношения (т.е. отношения производства, распределения, обмена, потребления), которые рассматривались как необходимая сторона общественного производства. Совокупность производственных отношений, материальный базис общества определяют формы сознания, юридическую и политическую надстройку. Анализ системы экономических отношений начинается не с богатства (слишком общей категории), а с товара. Именно в товаре, по мысли Маркса, в зародышевой форме заложены все противоречия исследуемой системы. *5.Кейнсианство* (Дж.М. Кейнс) – через активизацию и стимулирование совокупного спроса (общей покупательной способности) воздействовать на расширение производства и предложение товаров и услуг. Решающее значение придаётся инвестициям. Чем выше их прибыльность, ожидаемый от них доход и чем значительнее размеры инвестиций, тем больше масштабы и выше темпы производства. Государство может воздействовать на инвестиции, регулируя уровень процента (ссудного, банковского) либо осуществляя инвестиции в общественные работы и другие сферы. Теория Кейнса предусматривает активное вмешательство государства в экономическую жизнь. Кейнс не верил в саморегулирующийся рыночный механизм и считал, что для обеспечения нормального роста и достижения экономического равновесия необходимо вмешательство извне. Сама рыночная экономика «вылечить» себя не может. Представители кейнсианского направления в качестве предмета экономической теории выделили закономерности функционирования национальной экономики как единого целого, сделав акцент на проблемах выработки и реализации экономической политики государства. *6.Неоклассицизм (*А. Маршалл, А. Пигу) – главная проблема, которая находилась в центре внимания – удовлетворение потребностей человека. Определяя цели экономической науки, неоклассики говорили о влиянии различных факторов на экономическое благосостояние. На первый план ими выдвигалась потребительная стоимость (полезность) благ (товаров и услуг) и спрос на эти блага со стороны потребителей. При этом представители неоклассиков исходили из того, что экономические законы одинаковы для любого общества: как для индивидуального хозяйства, так и для современных, весьма сложных экономических систем. А. Маршалл определил предмет экономической теории как исследование нормальной жизнедеятельности человеческого общества – исследование богатства и частично человека, точнее стимулов к действию и мотивам противодействия. В таком подходе ясно подчеркивается роль человека в экономике. *7.Монетаризм* (М. Фридман) – главной стала проблема инфляции при одновременном снижении производства. Эта ситуация получила название стагфляции. В соответствии с количественной теорией денег на первый план выдвигается их стабильная эмиссия независимо от экономического положения и состояния конъюнктуры. Объем денежной массы становится главным объектом денежно-кредитной политики. Монетаристы считают, что рыночное хозяйство в силу внутренних тенденций стремится к стабильности, самоналаживанию. Если имеют место диспропорции, нарушения, то это происходит, прежде всего, в результате внешнего вмешательства. Данное положение направлено против идей Кейнса, призыв которого к государственному вмешательству ведёт, по мнению монетаристов, к нарушению нормального хода хозяйственного развития. Число государственных регуляторов сокращается до минимума, исключается или снижается роль налогового, бюджетного регулирования (административных методов). В качестве главного регулятора, воздействующего на хозяйственную жизнь, служат «денежные импульсы», денежная эмиссия.

*ВНП* –это рыночная стоимость товаров и услуг, произведенных с использованием внутренних ресурсов страны в течение года. ВНП=Р(цена)\*Q (количество). *Дефлятор ВНП*= Номинальная ВНП( в текущих ценах)/реальное ВНП ( в реальных ценах), отражает изменение цен всех произведенных товаров и услуг. *ВВП* – подсчитывается по территориальному признаку независимо от принадлежности ресурсов собственников. *ЧНП*= ВНП-А (амортизационные отчисления). *НД*=ЧНП – косвенные налоги (акцизы). *РД* (располагаемый доход) = НД - все налоги + Т (трансфертные платежи). *Экономический рост*- это относительное изменение объема реального ВВП или ВНП. *Совокупный спрос-*это суммарное количество товаров и услуг, которые намерены купить домашние хозяйства, бизнес, государство, экспорт. *Совокупное предложение*-это зависимость между представленным товаром и уровнем цен, отражает изменения реального объема производства в связи с изменением общего уровня цен.

## 2. Виды собственности на средства производства, их свойства и различия, ее взглядов.

Согласно Конституции в РФ признаются и защищаются равным образом частная, государственная (федеральная и регионов), муниципальная (МР, поселений, городского округа) и иные формы собственности. Собственность выражается во владении, пользовании, распоряжении принадлежащего объекта. Государственная и муниципальная собственность необходимо для решения вопросов, находящихся в их ведении (переданных полномочий).

Экономический подход к содержанию собственности существенно отличается от юридического подхода и в этой связи выделяются основные черты экономического содержания собственности: 1) Экономическую науку не интересует приобретение благ путем завоевания дарения. Экономическую науку интересует приобретение благ путем производства, обмена и распределения. 2) Для экономического подхода важен объект приобретения. Разделение объектов на факторы, условие и средства производства с одной стороны и потребительские блага с другой имеют решающее значения. Например, лицо, которое монопольно приобретает условие производства, получает особый социальный статус по отношению к другим людям, которые имеют такие же права и свободы, но не имеют средств производства. 3) Для экономического содержания собственности важное значение имеет характер содержания со средствами производства. Экономическая власть одних участников отношения собственности порождает экономическую зависимость других. Есть понятие *экономическая форма реализации собственности* - это прежде всего доходы, заработная плата, прибыль, рента и др. Они связаны с положением собственника. Экономическая наука рассматривает собственность не как вещь, а отношения, которые возникают между людьми по поводу присвоения вещей. Формы собственности, виды: 1)*индивидуальная собственность*. В одном лице сосредоточен труд управления, распоряжение доходом и имуществом. В России к этой форме относятся крестьяне, ведущие обособленное хозяйство, отдельные торговцы, включая челноков, частно практикующиеся врачи и адвокаты. 2) *Частная собственность* близка к индивидуальной, основные полномочия сконцентрированы в одном лице, но здесь может использоваться наемный труд, и трудятся одни лица, а распоряжаются доходом и имуществом другие. 3)*Общая собственность*, может быть долевая, когда выделяются доли участников и совместная, когда не выделяются. Разновидностью общей собственности есть кооперативы.

## 3. Безработица, ее принципы и последствия. Государственное регулирование занятости в РФ

*Безработица* – это социально-экономическое явление, при котором часть рабочей силы (экономически активного населения) не занята в производстве товаров и услуг. Безработные наряду с занятыми формируют рабочую силу страны. В реальной экономической жизни безработица выступает как превышение предложения рабочей силы над спросом на нее.

Заслуга Кейнсав разработке теории безработицы в том, что он представил логическую модель механизма, раскручивающего экономическую нестабильность и ее интегральную составляющую - безработицу. Кейнс заметил, что по мере роста национального хозяйства в развитом рыночном хозяйстве у большинства населения не весь доход потребляется, определенная его часть превращается в сбережения. Чтобы они превратились в инвестиции необходимо иметь определенный уровень так называемого эффективного спроса, потребительского и инвестиционного. Падение потребительского спроса гасит интерес вкладывать капитал, и, как следствие, падает спрос на инвестиции. При падении стимулов к инвестированию производство не растет и даже может свертываться, что приводит к безработице.

А.Оукен выявил, что прирост безработицы на 2% способствуют снижению объемов производства в экономике на 1 % и увеличения производства на 1 % способствует увеличению безработных на 2 %.

Типы безработицы. Безработица, вызванная тем, что установление соответствия между работниками и рабочими местами требует времени, называется *фрикционной безработицей. Структурная безработица* по существу является углублением фрикционной. С течением времени в структуре потребительского спроса и в технологии происходят важные изменения, которые в свою очередь изменяют структуру общего спроса на рабочую силу. Из-за таких изменений спрос на некоторые виды профессий уменьшается или вовсе прекращается. Спрос на другие профессии, включая новые, увеличивается. *Циклическая безработица.* Ее вызывает спад производства во время промышленного кризиса, депрессии, спада, т.е. фаза экономического цикла, которая характеризуется недостаточностью общих или совокупных расходов. Когда совокупный спрос на товары и услуги уменьшается, занятость сокращается, а безработица растет. По этой причине циклическую безработицу иногда называют безработицей, связанной с дефицитом спроса. *Застойная безработица* наиболее характерная для экономики переходного общества. Она усугубляется тем, что традиции прошлого во многом приводят к надеждам значительной части работников на возможность решения своих проблем в будущем за счет поддержки государства, но не за счет собственной активности. Такая безработица включает работников, потерявших надежду найти работу, а подчас и не ищущих ее. *Добровольная безработица* вызвана тем, что в любом обществе существует прослойка людей, которые по своему психическому складу или по иным причинам не хотят работать. В нашей стране хорошо известно, что усилия по принудительному устройству так называемых “бомжей” не привели к переориентации этой категории населения. *Сезонная безработица* связана с неодинаковыми объемами производства, выполняемыми некоторыми отраслями в различные периоды времени, то есть в одни месяцы спрос на рабочую силу в этих отраслях растет, в другие уменьшается. *Скрытая безработица* характерна для отечественной экономики. Суть ее в том, что в условиях неполного использования ресурсов предприятия, вызванного экономическим кризисом предприятия, работников не увольняют, а переводят их либо на сокращенный режим рабочего времени, либо отправляют в вынужденные неоплаченные отпуска. Формально таких работников нельзя назвать безработными, однако фактически они являются таковыми. Следовательно, скрытая безработица является скорее даже не безработицей, а*неэффективной занятостью*.

Социально-экономические последствия безработицы.

В качестве *позитивных аспектов* проблемы можно назвать следующие: Во-первых, безработица выступает как условие роста производства, появления новых предприятий. Не будь этого фактора, было бы затруднено расширенное воспроизводство, которое требует дополнительных ресурсов: труда, земли, капитала. Во-вторых, безработица поднимает дисциплину и эффективность труда тех, кто пока занят в производстве.

В то же время *безработица порождает тяжелейшие отрицательные социально-экономические последствия.* 1. Незанятая рабочая сила означает недоиспользование экономического потенциала общества, прямые экономические потери, являющиеся следствием естественной и фактической безработицы (и соответственно занятости). *Естественный уровень безработицы* – это такая ситуация на рынке труда, при которой спрос на труд и предложение труда совпадают. К естественной безработице относятся фрикционная и структурная, т.е. нечто неизбежное, объективно обусловленное. Все другие виды безработицы можно рассматривать как прямое недоиспользование трудовых ресурсов. Естественный уровень безработицы позволяет определить *потенциальный ВНП*, т. е. такой объем валового национального продукта, который можно произвести в условиях естественного уровня занятости. 2. Безработица сковывает требования профсоюзов о повышении заработной платы, как бы срабатывает в пользу требований союзов предпринимателей. 3. При длительной безработице работник теряет квалификацию, а получение новой квалификации и адаптация к новым условиям часто протекают для него болезненно. 4.Безработица ведет к прямому падению ранее достигнутого уровня жизни. Пособия по безработице всегда меньше заработной платы, имеют временный характер. Рост безработицы снижает покупательный и инвестиционный спросы, сокращает объемы сбережений у населения. 5.Сам факт безработицы наносит человеку тяжелейшую психологическую травму, сравнимую с самыми неприятными обстоятельствами (смерть близких, тюремное заключение и т. п.). Многие социологи связывают рост преступности с ростом безработицы.

Меры по ограничению безработицы: политика государства по стимулированию роста занятости, увеличению числа рабочих мест через использование таких рычагов, как льготное налогообложение, льготное кредитование, компенсация в той или иной мере инвестиций на прирост новых рабочих мест или убытков от их сохранения и т.д.; стимулирование самозанятости населения, особенно женщин; расширение форм, сфер и условий профессиональной подготовки работников; разрешение трудовой эмиграции; активное применение в государственном и негосударственном секторах экономики гибких форм занятости и др.

Уровень *фрикционной безработицы* может быть снижен за счет: улучшения информационного обеспечения рынка труда. Во всех странах эту функцию выполняют организации по трудоустройству (биржи труда). Они собирают у работодателей информацию о существующих вакансиях и сообщают ее безработным; устранения факторов, снижающих мобильность рабочей силы. Сокращению *структурной безработицы* более всего способствуют программы профессионального переобучения и переквалификации. Такого рода программы должны привести к тому, чтобы рабочая сила наилучшим образом соответствовала имеющимся рабочим местам. Наиболее трудно бороться с *циклической безработицей*. Для решения такой задачи наиболее эффективными являются следующие меры: 1.Создание условий для роста спроса на товары. Способами увеличения спроса являются: стимулирование роста экспорта. Это может привести к росту объемов производства и, соответственно, - занятости на них; поддержка и поощрение инвестиций в реконструкцию предприятия с целью повышения конкурентоспособности продукции. 2.Создание условий для сокращения предложения труда. Очевидно, что чем меньше людей претендуют на рабочие места, тем легче найти работу при том же числе свободных рабочих мест. Сократить число претендентов на эти места и, более того высвободить дополнительные вакансии для безработных вполне реально. Некоторое облегчение может принести, например, предоставление возможности *досрочного выхода на пенсию* работникам, еще не достигшим пенсионного возрасти. В России, например, при упразднении органов управления союзного уровня работавшим в их штатам мужчинам позволяли уйти на пенсию в 57-58 лет, а женщинам – в 53-54 года. Шансов на трудоустройство в этом возрасте немного. Досрочная пенсия позволила предотвратить увеличению армии безработных. Вместе с тем этот способ может использоваться только в очень ограниченных масштабах, так как он влечет существенное увеличение пенсионных выплат. 3.Создание условий для роста самозанятости. Смысл такого рода программ состоит в том, что людям помогают открыть собственное дело, чтобы они могли прокормить себя и свою семью, даже если им не удается найти работу по найму (например, содействие государственной службы занятости безработным в организации самостоятельной занятости», безработный имеет право на бесплатное обучение основам предпринимательской деятельности, получение субсидии и ссуды соответственно в размере 25 и 150 минимальных зарплат) .4.Реализация программ поддержки молодых работников. Тяжелее всего безработица ударяет пожилых людей (их уже никто не хочет брать на работу из-за падающей производительности труда и ухудшения здоровья) и самым молодым (их еще никто не хочет брать на работу из-за низкой квалификации и отсутствия опыта). Для помощи молодежи могут использоваться различные методы: экономическое стимулирование молодежной занятости; создание специальных фирм, предлагающих работу именно молодежи; создание центров обучения молодых людей тем профессиям, в которых шансы на занятость наиболее велики.

## 4. Деньги и денежная политика. Инфляция. Антиинфляционная деятельность государства

Деньги в первом представлении представляют товар особого рода, способный обмениваться на все др. товары, следовательно, *деньги* - это всеобщий товарный эквивалент. Основной формой приобретения денег является выручка от продажи товаров, приобретаются они для осуществления покупок. Поэтому деньги являются посредником в обмене товаров. Первоначально, когда продукты труда только начинали приобретать товарную форму, круг товаров был весьма и весьма ограничен и товары обменивались непосредственно Т - Т. При значительном нарастании товарной массы и не менее значительном расширении их ассортимента обмен Т - Т стал весьма затруднителен, а затем практически невозможным. В таких условиях непосредственный обмен товаров трансформируется в опосредствованный обмен Т - Тэкв. - Т. При этом роль товарного эквивалента могли выполнять только такие товары, которые пользовались наибольшим спросом и потому были легко отчуждаемы. В различное время и в различных местах Тэкв. выступали зерно, скот, шкуры, соль, железо, серебро, золото. Это уже были локальные, региональные или временные деньги. Но действительными деньгами стали золото и серебро, как товары, за ними прочно на многие века во всех странах закрепилась роль посредника. Золото и серебро являются благородными металлами, т.к. наиболее трудоемки в производстве, легко транспортабельны, химически инертны и качественно сохраняемы и экономически делимы. Эти качества позволили выполнять функции денег. Деньги как стоимость - это средство и мера осуществления торговых отношений между товаропроизводителями. С возникновением денег обмен начал осуществляться по схеме Т-Д-Т, и по существу распался на два самостоятельных акта: акт продажи и акт купли. На протяжении первых 70 лет ХХ ст. на смену золоту и серебру пришли бумажные денежные знаки, цифровые записи (электронные деньги).

*Сущность денег:* мера стоимости, средство обмена, средство платежа, средство накопления, средство международного обмена.

*Инфляция* (лат. Inflation – вздутие) означает переполнение сферы обращения денежными знаками сверх действительной потребности национального хозяйства. Первопричина инфляции - это диспропорция между различными сферами народного хозяйства: спросом и предложением, накоплением и потреблением, доходами и расходами государства, денежной массой в обращении.

*Стагфляция* – ситуация, когда возрастание общего уровня цен происходит с одновременным сокращением производства, т.е. цена и объем выпуска изменяются в разных направлениях. Существует также мнение, что причиной стагфляции могут быть инфляционные ожидания, когда владельцы факторов производства начинают завышать стоимость своих услуг, ожидая падения своих доходов от инфляции.

*Во время инфляции бумажные деньги обесцениваются по отношению*: а) к золоту (при золотом стандарте), б) к товарам, в) к иностранным валютам. Вследствие этого происходит в первом случае – повышение рыночной цены золота в бумажных деньгах, во втором – рост цен товаров и в третьем случае – падение курса национальной валюты по отношению к иностранным денежным единицам, сохранившим прежнюю реальную стоимость или обесценившимся в меньшей степени. Под *инфляцией* понимается дисбаланс спроса и предложения (форма нарушения общего равновесия), проявляющийся в общем росте цен. Но это не означает, что в период инфляции растут все цены. Цены на одни товары могут расти, на другие оставаться стабильными; цены на одни товары могут расти быстрее, чем на другие. В основе этих пропорций лежит разное соотношение между спросом и предложением и различная эластичность. Инфляцию можно определить как непрерывный общий рост цен. И в этом случае ключевыми словами при ее определении будут следующие: непрерывный, т.е. рост цен происходит постоянно; и общий, т.е. повышение цен охватывает все рынки и это характерно для экономики в целом. Однако не всякое повышение цен служит показателем инфляции. Цены могут повышаться в силу улучшения качества продукции, ограниченности факторов производства, ухудшения условий добычи топливно-сырьевых ресурсов, изменение общественных потребностей. Но это будет, как правило, не инфляционный, а в определенной мере логичный, оправданный рост цен на отдельные товары. *Причины инфляции* многообразны. Обычно в основе инфляции лежит несоответствие денежного спроса и товарной массы – спрос на товары и услуги превышает размеры товарооборота, что создает условия для того, чтобы производители и поставщики поднимали цены независимо от уровня издержек. Диспропорции между спросом и предложением, превышение доходов над потребительскими расходами могут порождаться дефицитом госбюджета; чрезмерным инвестированием (объем инвестиций превышает возможности экономики); опережающим ростом заработной платы по сравнению с ростом производства и повышением производительности труда; произвольным установлением государственных цен, вызывающим перекосы в величине и структуре спроса; другими факторами.

Виды инфляции: 1.*Открытая инфляция* - она характерна для стран рыночной экономики, где взаимодействие спроса и предложения способствует открытому неограниченному росту цен. Хотя открытая инфляция и искажает рыночные процессы, все же она сохраняет за ценами роль сигналов, показывающих производителям и покупателям сферы выгодного приложения капиталов. *Подавленная инфляция* - это скрытая инфляция, присущая экономике с командно-административным контролем над ценами и доходами. Жесткий контроль над ценами не позволяет открыто проявиться инфляции в росте цен. В такой ситуации инфляция принимает скрытый характер. Внешние цены остаются стабильными, но так как масса денег возрастает, то их избыток вызывает товарный дефицит. 2.Другим критерием вида инфляции выступает темп роста цен. В этом плане выделяют инфляции: *Умеренная инфляция*, когда цены растут менее чем на 10% в год, стоимость денег сохраняется, отсутствует риск подписания контрактов в номинальных ценах. На Западе ее рассматривают как элемент нормального развития экономики, который не вызывает особого беспокойства. Средний уровень инфляции по странам Европейского сообщества составил за последние годы около 3-3,5%. *Галопирующая инфляция* – рост цен измеряется двузначными и большими цифрами в год, контракты «привязываются» к росту цен, деньги ускоренно материализуются. Считается, что она опасна для народного хозяйства и требует антиинфляционных мер. 3.По степени сбалансированности роста цен выделяют два вида инфляции: *сбалансированную* (цены различных товарных групп относительно друг друга остаются неизменными,) *и несбалансированную* (цены различных товаров постоянно изменяются по отношению друг к другу, причем в различных пропорциях). 4.С точки зрения четвертого критерия различают *ожидаемую (*инфляция, которая предсказывается и прогнозируется заранее) *и неожидаемую* инфляцию.

Для антиинфляционного регулирования используются два типа экономической политики: 1) Политика, направленная на сокращение бюджетного дефицита, ограничение кредитной экспансии, сдерживание денежной эмиссии. В соответствии с монетаристскими рецептами применяется таргетирование – регулирование темпа прироста денежной массы в определенных пределах – в соответствии с темпом роста ВНП. 2) Политика регулирования цен и доходов, имеющая целью увязать рост заработков с ростом цен. Одним из средств служит индексация доходов, определяемая уровнем прожиточного минимума или стандартной потребительской корзины и согласуемая с динамикой индекса цен. Для сдерживания нежелательных явлений могут устанавливаться пределы повышения или замораживания заработной платы, ограничиваться выдача кредитов и т.д.

Воздействие на инфляционный процесс в условиях резкого роста цен требует специальных мер. Так, для устранения последствий «нефтяного шока», ударившего по экономике США во второй половине 70-х годов, были повышены учетные ставки, усилены требования к размерам резервных фондов, пересмотрена система налогообложения. Снизить темпы инфляционного роста цен удалось не сразу: с 13-14% в 1979 г. они снизились до 4% спустя примерно три года – 1982 г. Как свидетельствует опыт, остановить инфляцию с помощью одних организационных мер весьма трудно, если не сказать невозможно. Для этого необходима структурная реформа, направленная на преодоление возникших в экономике диспропорций.

Конкретные методы сдерживания инфляции, «дозировка» и последовательность применения привлекаемых для лечения лекарств зависит от поставки правильного диагноза. Поставить диагноз – значит определить характер инфляции, выделить основные и связанные с ними факторы, подстегивающие раскручивание инфляционных процессов. В данном случае не следует рассчитывать на какие-либо готовые схемы, и серией чрезвычайных мер невозможно покончить с инфляцией. Каждая инфляция специфична и предполагает применение таких рецептов, которые соответствуют характеру и глубине «заболевания».

## 5. Формы и методы государственного регулирования экономики.

Формы государственного регулирования: *законодательная, административная, судебная*.

Общепринято деление методов государственного регулированияна: *Правовое регулирование* состоит в установлении государством правил «экономической игры» для фирм-производителей и потребителей. Определенные формы и права собственности, условия заключения контрактов и функционирования фирм, взаимные обязательства профсоюзов и работодателей и др. *Административное регулирование* включают в себя меры по регулированию, контингентированию, лицензированию, квотированию и т. д. С помощью систе­мы административных мер осуществляется государственный контроль над ценами, доходами, учетной став­кой, валютным курсом. *Экономические методы* предполагают влияние на совокупный спрос, предложение, степень концентрации капитала, структуризацию экономики и социальных условий, использование фак­торов роста. С этой целью используется: бюджетная и фискальная политика; денежно-кредитная политика; программирование; прогнозирование и планирование.

Высшей формой государственного регулирования является *программирова­ние, прогнозирование и планирование*. Объектами таких целевых про­грамм являются отрасли, регионы, со­циальные условия, направления научных исследований и т. д. Программы бывают обычные, целевые, чрезвычайные. Наиболее распространены общенациональные программы по восстановление экономики, структурной перестройке, приватизации, послекризисной стабилиза­ции экономики.

Среди методов прямого ГРЭ преоб­ладают различные формы безвозвратного финансирования в виде *субвенций или субсидий*. Целью таких ме­тодов является достижение приоритетов развития, защита общественно-необхо­димых секторов экономики и групп населения. Могут быть негативные последствия в виде деформации реаль­ного соотношения издержек и цен, снижения уровня конкурентности, ослабления балансирующей функции рынка. Прямое ГРЭ осуществляется через *инвестиции* в определенные отрасли хозяйства. Оно может идти по двум направлениям: или развитие государством предпринимательства, или субсидирование предприятий негосударственного сектора. Государство реализует программу поддержки таких сфер, как образование, здравоохранение, охрана окружающей среды. Государство оказывает также прямое регулирующее воздействие *на экспорт*, освобождая экспортера от уплаты пошлин на ввоз определенных видов сырья, со­здавая льготное кредитование экспорта либо представляя государственные гаран­тии под внешние кредиты. Государство осуществляет и прямое воздействие на *национальный рынок путем государственного заказа*. Под ним понимают государственное задание фирме на производство определенного вида продукции в определенные сроки и в определенных размерах на уникальную, особо дефицитную продукцию. К косвенным методам относится: *кредитно-денежные методы, налоговые, бюджетные, индикативное планирование*.

## 6. Основные научные направления в экономической теории: классицизм, неоклассицизм, кейнсианство, монетаризм

 СМ. 1

# ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1. Понятие «организация». Законы и принципы организации. Природа и сущность организаций

Слово организация латинского происхождения organizo – «делать сообща».

*Организация* – это функция управления, целью которой является достижении миссии, задачей - формирование структур организации из множества элементов, обеспечение всем необходимым для ее нормальной работы – материалами, оборудованием, денежными средствами, знаниями, персоналом и др. Понятие организация имеет множество *смысловых нагрузок*: 1.Организация как объект – объединение людей является элементом или частью общества и выполняющие определенные функции (предприятие, орган власти, добровольный союз). 2.Организация как процесс – это совокупность мероприятий обеспечивающих взаимосвязь между элементами системы в процессе ее функционирования. В этом смысле организация выступает как свойство, атрибут объекта. Именно это значение подразумевается в понятиях "формальная" и "неформальная" организации. 3.Организация как воздействие – это упорядочение или налаживание функционирование какого-либо объекта, т.е. определенные структуры, строение и тип связей как способ соединения частей в целое, специфический для каждого рода объектов.

Основные признаки организации: 1) *обособленность*, обозначает замкнутость внутренних процессов.2) *наличие внутреннего центра*, который координирует деятельность членов организации, а также обеспечивает единство действий людей. 3) *саморегулирование деятельности*, которая обозначает, что организация принимает самостоятельные решения, а также по-своему реагирует на внешние события.4) *наличие целей*, цель объединяет участников организации, а также придает смысл к совместной деятельности. 5) *организационная культура* – совокупность норм, традиций, которые определяют поведение людей в организации.

Закон- это отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе, человеческом мышлении.

*Общие* – действуют во всех материальных системах: 1)*Закон синергии:* для любой системы существует такой набор ресурсов, при которой ее потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов, входящих в нее ресурсов (технологии, персонал, компьютеры и т.д.) либо существенно меньше. Положительная синергия реализуется за счет совпадения набора ресурсов и оптимальным сочетанием характеристик. Отрицательная синергия получается в результате абсолютно непрофессионального подхода к полученной деятельности. Признаки достижения положительной синергии в организации: хорошее настроение в коллективе, интерес работников к карьерному росту. 2)*Закон самосохранения:* каждая система стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал. 3)*3акон стратегии поведения* фирмы на рынке (по М.Портеру): 1. достижение лидерства в минимизации издержек производства; 2. специализация производства продукции; 4)*3акон концентрация усилий* фирмы в выбранном рыночном сегменте. 5)*Закон развития:* каждая система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла. Развитие – необратимое и направленное изменение материи: эволюционное, революционное, прогрессивное, регрессивное. Прогресс (регресс) – составные части процесса достижения гармонии; сопутствуют развитию любой организации. 6)*Закон учета системы потребностей:* индивидуальных, групповых, общефирменных и общественных. 7)*Объективный закон приоритета целого над частью:* во взаимодействии целого и части ведущей стороной является целое, которое активно влияет на части, части подчинены целому, движутся, развиваются в его границах и сообразуются с ними в реализации своих функций.

*Частные* – действуют в одной из сфер общества: 1)Закон *непрерывности, ритмичности движения производственных фондов:* непрерывность и ритмичность процесса производства, непрерывность материально-технического снабжения и реализация изготовленной продукции, обновление основных производственных фондов предприятия. 2)*Закон состязательности кадров управления:* каждая социально-экономическая система должна иметь четкий механизм оценки и отбора управленческих кадров в соответствии с их реальными способностями.

*Специфические* – действуют в конкретных ситуациях и определенных видах деятельности; базируются на эффективном использовании составляющих их законов в области функционирования организации и людей. 1)*Закон информированности, упорядоченности:* каждая система стремится получить как можно больше достоверной информации о внутренней и внешней среде для устойчивого функционирования, самосохранения. 2)*Закон единства, анализа и синтеза:* стремится настроиться на более экономичный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемой функции. *Анализ* – разделение целого на части: 1. разделение целого на части; 2. улучшение функционирования каждой их этих частей. *Синтез* – соединение, объединение обновленного набора простых составляющих объектов в единое целое. 3)*Закон пропорциональности и композиции:* каждая система стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все необходимые ресурсы, находящиеся в заданной относительности или заданной подчинении (пропорции). 4)*Закон дифференциации и универсализации функций:* в организационных системах действуют противоположно направленные процессы – разделение, специализация функций, реализуемых ее элементами и их интеграция. 5)*Закон своеобразия:* для каждой организации существует наилучшая и только ей присущая организационная структура производства и управления. 6)*Закон социальной гармонии*: для каждой организации развитие социальной сферы увеличит производительность труда работников за счет повышения эмоционального уровня работника и также активизации его трудовой деятельности. 7)*Закон оптимальной загрузки:* для каждого человека существует оптимальный объем загрузки работы, при которой в полной мере раскроются его способности возможности. 8)*Закон эффективного восприятия и запоминания информации:* процессы восприятия и запоминания информации человека, если они приближены к процессу его мышления.

Сущность и принципы статической организации. *Статика* – это уравновешенное состояние организации независимо от изменений, происходящих во внешней среде. *Статический статус* организации свидетельствует о том, что организация удовлетворена достигнутыми результатами и стремится их сохранить. Статическому состоянию соответствует закон самосохранения. Главной особенностью статической организации являются низкие рефлексивные качества организации. *Рефлекс* – это реакция системы на возмущающие воздействия; это устойчивая реакция организации на изменение во внешней и внутренней среде. *Принципы статической организации*: 1. принцип приоритета целей, означает, что сначала выбирается общая цель, далее происходит определение частных целей (декомпозиции целей), затем определяется организационная структура и происходит подбор персонала. 2. принцип приоритета субъекта управления над объектом, означает, что при создании организации либо новых структурных подразделений приоритет должен отдаваться руководителю относительно будущих работников.

Сущность и принципы динамической организации. *Динамика* – развитие организации, ее покупательное движение к новым целям. Для динамической организации характерно: рост масштабов организаций; освоение новых технологий; быстрая смена направлений деятельности. Динамическому состоянию организации соответствует два закона: закон развития и закон синергии. Можно выделить главную особенность динамической организации – гибкая организационная структура. Организационная структура меняется не хаотично, а в соответствии с изменениями внутренней и внешней среды. *Принципы динамической организации*: 1. принцип приоритета объекта управления над субъектом, означает, что замена одного руководителя на много большей вероятности замена всего коллектива, либо всего подразделения. 2. принцип приоритета функции над структурой, означает, что в динамической организации наиболее важно выполнение функции, а вторичным фактором является реализация функции.

При анализе реальной организации можно ее отнести только к одному классу или статической организации или динамической организации. Большинство организаций на протяжении всего цикла жизни обладают как статической, так и динамической.

Принципы рационализации*:* 1. принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации. 2. принцип прямоточности, означает, что производственные, информационные процессы должны идти по кратчайшему пути. 3. принцип последовательного подключения: 1) общий замысел преобразований в организации должен разрабатываться специалистами с повышенной чувствительностью к изменениям в обществе.2) основные принципы преобразований должны разрабатываться специалистами с иррациональной организацией мышления. 3) непосредственное проектирование и реализация изменений должно осуществляться специалистами с рациональным мышлением. *Достижение рациональности* *(оптимальности)* в работе организации является сложной долговременной процедурой и в некоторых случаях является не достижимой задачей: 1.большинство принимаемых решений имеют многокритериальный характер. 2.существенным фактором, влияющим на рациональность в деятельности организации является кадровый ресурс, который вносит не малую субъективность принятия решений, постановке целей, в выборе структуры.

## 2. Организация как открытая система, механистическая и органическая организационные системы; оценка эффективности организационных систем.

*Организация как открытая система*

Существует множество понятий системы, которые рассматривают систему: 1) как комплекс процессов, явлений, а также связи между ними, существующий объективно не зависимо от наблюдателя. Задача исследователя выделить эту систему из окружающей среды. Минимальная задача исследователя – это определить входные и выходные параметры системы. Максимальная задача, это выяснить механизм функционирования, провести анализ ее структуры и на основании анализа определить совокупность способов воздействия на данную систему. 2) как способ исследования процессов и явлений. Исследователь имел под собой какую-либо цель, которая синтезирует систему как некоторое абстрактное отображение реальных объектов. При этом система понимается как совокупность взаимосвязанных переменных, отображающих характеристики объекта исследования. В этой трактовке понятие система приближается к понятию модель и в некоторых случаях оба понятия употребляются как взаимозаменяемое. 3) как определенный компромисс между первыми двумя группами, здесь система – это искусственно создаваемый комплекс элементов, предназначенных для решения сложной экономикой или технической задачи. В этом случае исследование не только выделяет из внешней среды системы, но и создает ее; является реальным объектом и абстрактным отображением реальных связей.

*Система* – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которой вносит свой вклад в характеристики целого. Есть два понятия близкие понятию системы. Понятие комплекс и совокупность. Их следует рассматривать как усеченное не полное понятие по отношению к системе. *Комплекс* состоит из объектов, некоторые из которых могут не быть подсистемами. *Совокупность* – это множество элементов не обязательно находящихся в системном отношении. *Основные признаки системы*: 1. множество составляющих ее элементов.2. наличие единой цели.3. наличие связей между элементами.4. наличие структуры и иерархии.5. обособленность относительно самостоятельности системы.6. наличие управления внутри системы.

Различают открытые и закрытые системы. *Открытые системы* характеризуются широким множеством связи с внешней средой и сильной зависимостью от нее. *Закрытые системы* характеризуются в основном внутренними связями, и функционирует при достижении внутренних целей (целей не связанных с внешней средой). В настоящее время преобладает концепция, что организация чаще всего выступает как открытая система, поскольку она зависит от условий внешней среды, постоянно нуждается в ресурсах и т.д.

*Механическая организационная система* – это организация, которая обладает следующими характеристиками: 1. сфера деятельности – традиционная. 2. размер – крупная и средняя организация. 3. специализация – чаще всего узкая. 4.структура – постоянная. 5. самостоятельность элементов – ограничено. 6. связи между элементами – устоявшиеся, постоянные, чаще всего вертикальные.

*Органическая организация.* Большинство авторов считают адаптивными. Она обладает следующими характеристиками: 1. сфера деятельности – новая. 2.размер –средние и малые организации. 3. специализация – возможно широкая. 4.структура – гибкая, непостоянная. 5. самостоятельность элементов –высокая. 6.связи между элементами – непостоянная, преимущественно горизонтальные связи.

Оценка эффективности организационных систем.

*Цель*- наиболее важное, оно формирует структуру и все остальные характеристики организации. Это идеальное описание будущего, желаемого состояния объекта управления, это конечный результат деятельности организации. *Основные функции цели:*1.цель определяет основные направление развития организации; 2. цель определяет структуру организации; 3. цель создает критерии контроля или оценки результатов, критерии поощрения персонала.

В каждой организации формируется сознательно или бессознательно система целей. *Система целей* – упорядоченная совокупность взаимосвязанных общих и специфических целей. *Общие цели* отражают концепцию развития организации в целом, а *специфические* конкретизируют цели для отдельных частей организации. Особо выделяют в системе целей миссию организации. *Миссия организации* – это самоидентификация организации своего места в обществе. Это особое идеальное представление о функционировании организации. Характеристики цели организации определяются состоянием общества в целом, тенденциями развития конкретной отрасли, желаниями её создателей

Каждая организации обладает системой целей. Для достижения поставленных целей все процессы в организации должны быть упорядочены, скоординированы, поэтому управление, которое неразрывно связано с достижением цели является наиболее важной характеристикой организации и более того управление является стержнем (ядром) функционирования организации. Чем больше организация, тем больше возрастает необходимость в управлении, создание специального органа (системы управления), фактически управляемой в целях вообще своего существования.

Источники эффективности: 1)индивидуальная эффективность - способности, навыки, умение, знания, мотивация 2)групповая эффективность - лидерство, норма, статус, роли, взаимоотношения 3)организационная эффективность -внешние условия, технологии, стратегия, компетенция, оргкультура.

## 3. Внутренняя и внешняя среда организации, взаимодействие и адаптация к изменениям внешней среды.

А. Файоль выделял такие внутренние сферы в организации: 1) *техническая*, которая выполняет функция производства товаров. 2) *коммерческая*, которая отвечает за приобретение и сбыт. 3) *финансовая* – мобилизация и использование капитала. 4) *сфера учета* – служба бухгалтерского учета. 5)*администрирование*, которая обеспечивает целостность и единство функционирования всех сфер организации.

*Внутренняя среда организации* – это совокупность субъектов и процессов имеющая особый неповторимый характер, свойственный только данной организации. Во внутренней среде организации можно выделить несколько структур: 1) *организационная*, совокупность всех служб подразделений. 2)*управленческая*, которая характеризует структуру органов управления. 3)*социальная*, которая отражает совокупные характеристики работников по различным социальным критериям (пол, возраст, стаж и т.д.).4)*информированная*, которая отражает множество информационных потоков внутри организации. 5)*технологическая*, которая отражает существующие в данной организации способы производства или оказания услуг.

В рамках анализа внутренней среды проводят: *анализ производственного потенциала организации* (анализируется размещение предприятия, уровень технологий, наличие и загруженность производственных мощностей и др.); *анализ инновационного потенциала организации* (наличие новых знаний внутри организации, наличие новых товаров, технологий); *анализ финансового состояния организации* (оценка уровня рентабельности эффективности организации, ликвидности, устойчивости организации); *анализ кадрового потенциала* (профессиональный уровень работника, уровень развития трудовых отношений, производственная дисциплина, кадровое планирование и др. вопросы); *анализ организационных возможностей предприятия* (организационная структура, стиль управления, развитие коммуникации и т.д.). Менеджеру необходимо помнить, что параметры внутренней среды поддаются большему воздействию, чем параметрам субъекта и процесса внешней среды.

*Внешняя среда организации*– это совокупность объектов, процессов составляющих внешнее окружение организации. Основные элементы внешней среды: 1) *экономические процессы*; 2) *правовые процессы*; 3) *политические процессы*; 4) *социокультурные процессы*; 5) *технологические процессы*. Данные процессы образуют макроокружение организации. Микроокружение организации фактически окружение отраслевое. Анализ внешней среды организации позволяет менеджеру принимать решения по адаптации приспособлении организации к изменению внешней среды, в целях достижения поставленных целей. В некоторых случаях у менеджера есть возможность изменить состояние внешней среды.

## 4. Коммуникации в организациях и современные информационные технологии организационной культуры

*Коммуникации* - передача и обмен информацией социального опыта. Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и то, что передаётся, и то, как это «что» передаётся. Для того, чтобы коммуникация состоялась, необходимо, как минимум, наличие двух людей. Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов. Различают следующие виды коммуникаций: *по степени передачи*: вербальные (устная, письменная) и невербальные (язык жеста); *по степени распространения*: интимные межличностные, межгрупповые, массовые (передача и обмен информацией социального опыта для больших групп с помощью технических средств); *по сфере общения*: политические, экономические, международные.

В управлении принята следующая типология коммуникаций: *между организацией и внешней средой, между подразделениями, внутри подразделений по уровням производства и управления, межличностные, неформальные.*

В управленческой деятельности информационные потоки подразделяются на: горизонтальные (характеризуется совещательностью) и вертикальные (подразделяется на восходящие (приказ, команда) и низходящие (обратная связь); внешние и внутренние; на бумажном носителе, информационных технологиях (электронный документооборот, электронная подпись), при контакте.

Выделяют четыре базовых элемента коммуникации: *отправитель информации*; *сообщение*-содержание информации; *канал передачи информации*; *получатель*-адресат информации. В процессе передачи информация от отправителя к получателю сообщение может быть искажено или даже полностью утрачено. *Этапы коммуникации*: разработка идеи, кодирование, выбор канала, передача и декодирование.

## 5. Организационное проектирование. Сущность и методы организационного проектирования

*Проектирование структур* управления относятся к функциям управления, и заключается в организации работ в соответствии с целями и задачами организации. Наилучшей структурой будет структура, которая наилучшим образом позволяет организации взаимодействовать с внешней средой и достигать поставленных целей. Большое методологическое значение при организационном проектировании играет *системный анализ*, целью применения которого является анализ всех факторов, влияющих на деятельность организации и соответственно влияющих на структуру управления. При организационном проектировании основными объектами анализа являются: иерархическая структура управления, функциональная структура управления. *Иерархический анализ* направлен на изучение состава, количества уровней в структуре управления, его целью является повышение эффективности распределения труда в области принятия решения. *Функциональный анализ* направлен на выявление возможностей концентрации определенных видов работ конкретной (функциональных подразделений) структуры управления. В процессе этого анализа определяется полнота охвата функции, степень централизации выполнения работ.

*Порядок проектировании.* Согласно классической теории управления разработка организационной структуры должен производиться сверху вниз. Сутью подхода является делегирование полномочий. Исходя из этого организационное проектирование имеет следующий алгоритм: 1. *постановка целей организации* 2. *изучение и структуризация функций управления* 3. *выбор вида структуры управления* 4. *определение нормы управляемости* 5. *формирование структурных подразделений*. 6. *распределение и координация функций между уровнями и структурными подразделениями*. 7. *разработка положений о структурных подразделениях и определения должностных инструкций.*

*Норма управляемости* – среднее количество персонала, которое ограничивается объективными пределами физических и умственных возможностей руководителя эффективно управлять его работой. Подчинение одного руководителя слишком большому количеству подчиненных приводит к выявлению негативных явлений: резкое увеличение коммуникаций между руководителем и подчиненными, снижением нагрузки персонала. С другой стороны недостаточное количество персонала может привести к перегрузке работников, к невыполнению работ, конфликтным ситуациям и т.д. Норма управляемости различны для руководителей разных уровней, с увеличением уровня управления количество подчиненных снижается. NУПР=(7-10).

Методы проектирования: 1.*экспертный метод* – мнение экспертов. «+» простота, возможность использования для любой организации, «-» субъективность оценок, ограниченных возможностей использования трудового опыта других организаций; 2.*метод группировок* – объединение подразделений служб организаций, дивизионов организаций по определенным признакам группы с последующей разработкой типовых структур для каждой группы. «+» подхода является экономия затрат, «-» возможно большие погрешности в разработке; 3.*метод моделирования*, состоит из трех этапов: а) разделение организационной структуры на функциональные блоки б) анализ и дальнейшая оптимизация информационных потоков между блоками в) построение информационной модели организационной структуры. «+» является создание взвешенной с информационной точки зрения организационной структуры, «-» сложность и дороговизна; 4.*нормативный метод* основан на системном анализе, который рассматривает организационную структуру как комплекс взаимодействующих функциональных подразделений и в основе этого метода лежит использование нормы управляемости. В некоторых случаях норма управляемости утверждается нормативами, законодательными актами; 5.*статистический метод* предполагает сравнение проектируемой организационной структуры с некой эталонной структурой. Эталонная структура может быть взята из др. организаций действующих в данной сфере. «+» простота, наглядность, «-» большие затраты на поиск информации; 6.*аналитический метод* предполагает изучение выполняемых работ, изменение объемов информации циркулирующей структуры управления и в результате этого метода является рациональный баланс затрат на выполнение необходимой функции. «+» возможность определения резервов, «-» трудоемкость и дороговизна.

Организация создает задуманную структуру объекта управления, определяет виды их деятельности, необходимые для достижения целей предприятия; выделяет определенные властные полномочия, осуществляет их координацию, функционирование коммуникационных и информационных связей по горизонтали и вертикали. Поскольку работу на предприятии выполняют люди, важным аспектом функции организации является определение того, кто должен выполнять конкретное задание. Руководитель подбирает исполнителей, *делегируя* отдельным работникам задания и полномочия по использованию ресурсов организации. *Полномочия* - это ограниченное право использовать ресурсы предприятия для выполнения делегированных задач. В менеджменте они называются линейными полномочиями. Результатом делегирования линейных полномочий является цепь команд. Организационные структуры управления как форма разделения и кооперации управленческого труда представляют собой состав звеньев и уровней управления, их соподчиненность и взаимосвязь. Структуре управления присуще связи двух типов: *вертикальные* (связи подчинения и руководства) и *горизонтальные* (связи кооперации равноправных звеньев управления). В свою очередь вертикальные связи могут быть *линейные* (обязательное подчинение по всем вопросам) и *функциональное* (подчинение по определенной группе проблем).

## 6. Закон развития организаций. Жизненный цикл организации.

*Развитие* – необратимое и направленное изменение организации. Выделяют 2 формы развития: *эволюционная* – непрерывное, постепенное изменение; *революционная* – включающая скачкообразные изменения. Направления развития: *прогрессивное развитие* – переход от более низкого состояния к более совершенному; *регрессивное развитие* – переход от высшего к низшему. Прогресс и регресс тесно связаны между собой и представляют собой директическое единство.

*Закон развития* – в процессе работы организации происходит необратимые и закономерные изменения, направленные на максимальное использование потенциалов, ресурсов для достижения поставленных целей. Каждая организация стремится достичь наибольшего потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла.

 Жизненный цикл организации: 1 стадия – *стадия рождения*, характеризуется, во-первых, рост организации происходит за счет инициативы, творчества ее создателей; во-вторых, наличие общих не детализированных целей развития организации; в-третьих, большим национальным подъемом ее участников. В большинстве случаев эта стадия заканчивается первым кризисом в жизни организации, кризисом стиля управления. Данный кризис может быть преодолен с приходом профессионального менеджера, с этого момента начинается 2 стадия – *стадия юности*, характеризуется ростом организации, которая происходит за счет профессионализма управления, за счет упорядочивания технологических процессов, рост происходит путем появления нового направления деятельности. На стадии юности предпочтителен авторитарный стиль управления. Эта стадия может завершиться кризисом организационной структуры управления, т.е. несоответствие сложившейся структуры управления новым направлением или новым задачам организации. Кризис преодолевается за счет децентрализации управления, за счет диверсификации. В случае успеха преодоления кризиса наступает 3 стадия – *стадия зрелости*. Характеристика: 1.организация становится известной в обществе или на рынке; 2.оптимизирована структура управления организации; 3.кадровый состав организации стабилизировался. Данная стадия может длиться в зависимости от того, насколько долгосрочны цели и стратегии организации соответствуют эволюции внешнего окружения. Эта стадия может завершиться третьим кризисом – кризисом контроля. Управление постоянно теряет рычаги воздействия на объект управления, т.е. система становится не контролируемой. Данный кризис может быть преодолен за счет повышения координации работников или за счет упорядочения деятельности. 4 стадия – *стадия старости*. Характеризуется: снижением, сокращением основных направлений деятельности; в организации ясно просматривается упадок организационной культуры, системы общих принципов введения работ; отсутствуют стимулы для производительности труда. В завершении четвертый кризис – бюрократический кризис. Организация работает сама для себя и процессы взаимодействия как внутри организации, так и со внешнем окружением носят строго формализованный характер. Четвертый кризис преодолевается за счет полного обновления организации, формируются новые миссии, стратегии организации, обновляется персонал. *Стадия возрождения* близка стадии рождения.

 *Стратегия* – это направление и способ использования ресурсов для достижения поставленной цели. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на тех вариантах решения, которые не противоречат принятой цели. После достижения цели стратегия прекращает свое существование. Выделяют три основных стратегии: стратегия ограниченного роста – характерно становление целей от достигнутого рез-та с учетом корректирующих коэффициентов (коэффициент инфляции, общий темп роста отрасли). Такая стратегия применяется в зрелых, устоявшихся отраслях и она является самым легким, наиболее удобным и наименее рискованным способом действия. Главным аргументом выбора данной стратегии является следующие соображения. Если раньше деятельность организации была эффективной, то не следует её менять. Стратегия значительного роста – характеризуется ежегодным значительным повышением уровня краткосрочной цели организации по сравнению с прошлыми периодами. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро обновляющимися технологиями. Для многих руководителей рост организации означает усиление власти. Многие владельцы организаций рассматривают рост, как непосредственный прирост собственного благосостояния. Однако следует заметить, что быстрый рост организации не обязательно ведет к долгосрочному успеху. Данная стратегия имеет множество разновидностей реализации. Выделяют 2 направления: *внутренний рост* (за счет расширения пр-ва товаров, оказания услуг), *внешний рост* (за счет интеграции с другими организациями). Стратегия сокращения, характерно установление целей ниже достигнутого уровня. Означает либо оптимизацию деятельности организации, либо переориентация. Данную стратегию рекомендуют использовать при ухудшении условий внешней среды в целях спасения. Данная стратегия может быть реализована в 3х вариантах: сокращение основной деятельности; частичная ликвидация; полная ликвидация. Комбинированная стратегия – используется крупными организациями, активно действующих в нескольких областях. (ФПГ). Выбор стратегии осуществляется после того, как проведен анализ внешней среды и определены сильные и слабые стороны организации.

## 7. Классификация организаций. Государственные и муниципальные организации

Подходы к классификации организаций

1 подход: Вебер М.: 1.*бюрократическая организация* (эффективность работы организации связано с традиционными сферами деятельности и упорядочивание их). 2. *менеджерская организация* (эффективность, которой связано с освоением новых сфер деятельности или применение новых методов управления). 3.*инновационная организация* (деятельность которой посвящена новым не освоенным сферам).

2 подход: Миллер: 1.*сетевые организации* (ориентированы на использование современных технологий на высокий уровень гибкости и добровольное участие в совместных проекта). 2.*виртуальные организации* (характеризуется непостоянством, географической децентрализацией, свободным доступом к организации, управление осуществляется на основании информационных систем). 3. *интеллектуальная организация* (обучающаяся организация, для этих организаций характерно добровольное участие в совместных проектах, постоянное повышение квалификации сотрудников, для них характерен «управление знаниями»).

*Государственное управление* – организующая, упорядоченная деятельность государства, государственное регулирование различных общественных отношений путем деятельности всех людей государственной власти – законодательной, исполнительной, судебной, их органов, государственных служащих.

*Муниципальное управление* – тождественно местному самоуправлению, как форма управления местной собственностью; это самостоятельный вид профессиональной деятельности, основанный на принципе самоуправления и направленный на удовлетворение общественных интересов и потребностей в рамках определенных законов.

Государственные организации подразделяются на госучреждение и госпредприятие. *Госучреждение* – вид организации, созданный для осуществления управленческих, административно-политических и социокультурных задач (законодательные и судебные органы, всевозможные академии). *Государственное предприятие* – это хозяйственный субъект, создается в целях производства продукции, выполнения работ и оказания услуг для удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Государственные и муниципальные предприятия могут быть организованы в форме *унитарного предприятия***.** Его имущество неделимо. Структура управления не имеет опосредствующих звеньев, руководитель предприятия единолично назначается государством или муниципальным образованием. Государственные предприятия различны по формам деятельности и отраслям: промышленные, с/х, транспортные, строительные, торговые. Государственные предприятия могут быть коммерческие (извлечение прибыли), некоммерческие (вся прибыль поступает в доход государству).

*Федеральные казенные предприятия* – учреждаются федеральным органом исполнительной власти для конкретных видов работ и услуг. В отношении государственных организаций осуществляется прямое директивное государственное регулирование не только на уровне законов, но и путем приказов, распоряжений, указаний.

Существует 4 метода ведения муниципального хозяйства: 1) прямое – муниципалитеты осуществляют непосредственное руководство муниципальным предприятием 2) муниципально-подрядная система – строительство и выполнение определенных функций ведется частными подрядчиками, получающих часть прибыли, временно нанимаемыми на конкурентной основе муниципалитетами. 3) муниципальная арендная система – сдача в аренду муниципального имущества при условии невозможности распорядиться им более выгодным образом, при этом муниципалитет на срок аренды полностью отказывается от дохода, регулярно получая арендные платежи. 4) муниципальная концессия – уступка муниципалитетом на определенный срок и на договорных условиях частному хозяйствующему субъекту права устраивать и вести хозяйство в определенной сфере деятельности.

# СИСТЕМА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

## 1. Понятие государственного управления. Государственное управление, как вид социального управления

*Государственное управление* – это процесс регулирования внутри государства посредством распределения сфер влияния между основными территориальными уровнями и ветвями власти. Государственное управление – это система, в которой субъект (государство) и объект (общество) действуют во взаимосвязи. В основе государственного управления лежат интересы государства, направленные на защиту его целостности, поддержку уровня и качества жизни граждан. Через управление государство реализует защитную, социальную, правовую, экономическую, политическую, арбитражную функции.

В широком смысле государственное управление означает непосредственное осуществление государственной власти: принятие политико-государственных решений и их реализация, контроль за соблюдением в обществе законности и правосудие. Более узкое понимание *государственного управления* определяет его как форму осуществления функций государства, как вид государственной деятельности, в рамках которой реализуется исполнительная власть.

С научных позиций рациональное объяснение природы и сущности государственного управления предполагает его всестороннее рассмотрение как системы и процесса во взаимодействии с окружающей социальной средой. Данная система охватывает: а) организацию и функционирование субъекта управления – управляющую систему; б) структуру взаимосвязей управляющей системы с общественной системой – управляемыми объектами; в) компоненты общественной системы или их отдельные проявления, которые создают во взаимосвязи структуру управляемой системы и непосредственно воспринимают государственно-управляющие воздействия либо участвуют в их формировании.

*Функции.* Каждая функция управления объективно необходима и отличается устойчивостью, стабильностью. Функции отличаются друг от друга непосредственно целью, содержанием, процедурами осуществления, используемой информацией. В литературе по социальному управлению функции управления разделяются на: *Социально- экономическая функция* осуществляет регулирование системы экономических отношений через воздействие на отношение собственности и распределение. *Духовно-идеологическая функция* управления осуществляет воздействие на субъективные факторы поведения человека через его сознание, проявляющиеся в виде социальных стремлений и становящихся идеальной силой.

*Метод управления* - это способ осуществления его функций, средство воздействия органа исполнительной власти на управляемые объекты. Методы, используемые в режиме организации государственной власти, могут быть разделены на два вида: *исследовательские* и *инструментальные*. Критерием различия между ними является несовпадение целей и сфер использования. Исследовательские методы нацелены на анализ и диагностику исследуемой системы, тогда как инструментальные – на проектирование новых систем, новых подходов (нормативный - использование норм и нормативов в налаживании эффективной деятельности органов власти, балансовый - используется при разработке и исполнении бюджета территориального образования, статистический - предполагает использование средств математической статистики в выявлении складывающихся в обществе тенденций на основе анализа пространственных рядов данных).

Совокупность способов и методов управления, которые использует государство для реализации функций управления, определяет *виды государственного управления*. Можно выделить следующие виды управления: *авторитарное* и *демократическое управление* по роли и месту человека и общества как объектов управления; по характеру взаимоотношений центральной власти с входящими в состав государства административными, национальными единицами – *координационное* и *субординационное* управление; по критерию использования форм собственности и владения имуществом - *федеральное, региональное, муниципальное* (местное) и *частное (корпоративное)* управление; в зависимости от срока исполнения принимаемых решений управления - *оперативные, тактические и стратегические*.

В *формах* управления важная роль отводится программам. *Программы* – государственно-служебный документ, имеющий определенную цель. Программы: федеральные, локальные, федерально-локальные (Тысячелетие Казани). Программа всегда увязана: по срокам; по исполнителям; по ресурсам. В управлении различными процессами активнее стали использовать *концепции и доктрины*, т.е. документы государственных органов, воплощающие собой теоретические обоснования (взгляды) основных направлений и содержания государственной деятельности, например, Военная доктрина, Концепция национальной политики и т.д.

## 2. Научные школы теории государственного управления

Одна из главных задач теории государственного управления состоит в научном обосновании оптимальной организации государственного управления для достижения общих для всего общества целей.

Теория государственного управления состоит из множества идей, концепций, установок. Основные теории государственного управления начали складываться на рубеже 19-20 веков, начинается разделение наук и наряду с формированием таких отраслей как государственное право, конституционное право, появляется наука государственное управление.

Главная заслуга в разработке основополагающих концептуальных установок и принципов теории государственного управления как самостоятельной области исследования принадлежит известному немецкому ученому М.Веберу. Он стал инициатором и главным разработчиком важнейших установок и концепций государства как главного субъекта политики и власти, бюрократии, государственного аппарата. Одно из центральных мест в современных теориях государственного управления занимает теория бюрократии. Заметный вклад в разработку форм правления, в том числе и важнейших аспектов государственного управления в рамках теории конституционного права внесли французские исследователи. Л.Дюги, А.Мишель, М.Ориу заложили основы институционального подхода к проблемам государственного управления. В этих работах система государственного управления не занимала самостоятельного места, а исследовалась в той мере, в которой помогала выяснению принципов и форм организации функционирования государственно-политических институтов в целом. Основоположником американской науки государственного управления считают профессора В. Вильсона, ставшего впоследствии президентом США. Он сформулировал *теорию административной эффективности*, суть которой состоит в предложении использовать в системе государственного управления наиболее эффективные методы организации и управления, заимствованные из бизнеса и системы управления корпорациями.

*Второй этап* в развитии теории государственного управления охватывает первую половину 20 в. Самые фундаментальные работы появились в 30-е годы ХХ века. Складываются школы: 1.*классическая* (административная) А.Файоля, Л.Урвика, Д.Д.Муни и А.К. Рейли. Их объединяло убеждение в том, что система государственного управления должна быть ориентирована на достижение поставленных целей с максимальной эффективностью при минимальных затратах. В качестве основных средств такой оптимизации деятельности системы они предлагали специализацию, единство распоряжений, делегирование ответственности, централизацию, корпоративный дух и др; 2.*школа человеческих отношений, поведенческих наук* М. Паркер и Ф. и Э.Рейли, А.Маслоу, М.Фоллет, Э.Мэйо, У.Мэрфи. Их объединяло признание того, что немаловажным фактором оптимизации системы государственного управления, повышения производительности труда работников и их удовлетворенности своим трудом является улучшение психологического климата в коллективе и усиление мотивации к максимизации трудовых усилий. Человеческий фактор рассматривался в качестве одного из основных элементов эффективности организации.

Немаловажную роль в совершенствовании государственного регулирования экономики сыграли идеи английского экономиста Дж.М.Кейнса. Он предложил программу антикризисной политики и политики полной занятости трудоспособного населения.

Начало *третьего этапа* развития теории государственного управления восходит к 1950-м годам. Он характеризуется утверждением в социальных и гуманитарных науках, в том числе и в теории государственного управления, бихевиористского, системного и структурно-функционального анализа.

В рамках третьего этапа складываются следующие теории: теория нового государственного управления (государственный менеджмент), теория политических сетей и «теория руководства». В работе Д.Осборна и Т. Гэблерта «Переосмысливая управление. Как дух предпринимательства трансформирует публичный сектор» раскрываются те десять принципов, на которых основывается государственный менеджмент. Это: 1)в большей степени руководить подчиненными, чем выполнять их функции; 2)в большей степени предоставлять потребителям возможности выбора, чем обслуживать их; 3) предоставлять услуги на основе конкуренции; 4)управлять скорее постановкой задач, чем определением правил; 5)вкладывать капиталы в результаты, а не в намерения; 6)всемерно ориентироваться на потребителя; 7)поощрять предпринимательский дух зарабатывания денег, а не бюрократическую трату; 8)предпочитать профилактику лечению; 9)осуществлять структурную децентрализацию и налаживать сотрудничество децентрализованных структур; 10)добиваться перемен посредством рыночно ориентированных усилий.

Новой теоретической моделью исследования государственного управления стала теория политических сетей, т.е. на место вертикальной традиционной иерархической структуры управления приходит горизонтальные отношения (развитие на рубеже 80-90-х гг.)

Таким образом, в XXI в. начался *четвертый этап* в развитии теории государственного управления, который связан с развитием информационной революции. Теория информационного государства утверждает, что информация становится главным управленческим ресурсом, а высокие технологии определяют ведущие направления государственного развития.

## 3. Государственное регулирование экономики в современных условиях

*Кейнсианство* исходит из того, что рынок не способен к самонастройке, не обеспечивает макроэкономическое равновесие и поэтому нуждается в менеджере. Основным фактором равновесного развития признает спрос, на который государство воздействует с помощью различных рычагов. *Сторонники школы М.Фридмена (монетаризм)* исходят из того, что рынок автоматически достигает равновесия, и чрезмерное вмешательство государства может лишь причинить вред (кроме фискальной политики, необходимость которой ими не отрицается).

*Государственное регулирование экономики* в условиях рыночных отношений представляет собой совокупность типовых мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера, осуществляемых правомочными представителями государственных учреждений и общественных организаций с целью стабилизации и приспособления существующих социально-экономических процессов к изменяющимся условиям.

Роль государства проявляется через следующие функции: 1) создание правовой основы для принятия экономических решений (закон о предпринимательской деятельности); 2)стабилизацию экономики (использование бюджетно-налоговой, денежно кредитной политики для преодоления спада, сглаживания инфляции, снижение безработицы); 3)социально-ориентированное распределение ресурсов (создание условий для развития сельского хозяйства, формирование программы образование, здравоохранение); 4)обеспечение социальной защиты и социальной гарантии (min заработная плата, пенсии, пособия по безработице); 5)экономическое регулирование внешних экономических связей.

Таким образом, государственное регулирование является важнейшим элементом, механизмом и активным участником всех стадий воспроизводственного процесса производства (производство, распределение, обмен, потребление).

## 4. Центральные, региональные и местные органы государственного управления, их иерархия

Органы государственного управления в РФ образуют систему, которая строится на следующих принципах: принцип разделения властей; принцип федерализма.

См. АДМИНИСТРАТИВНОЕ ПРАВО

## 5. Правовые основы МСУ в РФ и РТ

Правовую основу местного самоуправления составляют общепризнанные принципы и нормы международного права, международные договоры РФ, Конституция Российской Федерации, федеральные конституционные законы, ФЗ от 06.10.2003г. № 131-ФЗ “Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ”, Конституция Республики Татарстан, Закон РТ от 28.07.2004 г. N 45-ЗРТ "О местном самоуправлении в Республике Татарстан", Уставы муниципальных образований, иные правовые акты.

Местное самоуправление в РТ осуществляется на следующих основных принципах: соблюдение прав и свобод человека и гражданина; признание за МСУ собственных полномочий (полномочий по решению вопросов местного значения); самостоятельность МСУ в пределах собственных полномочий; организационная обособленность МСУ и их взаимодействие с органами государственной власти и управления в осуществлении общих задач и функций; ответственность органов и должностных лиц МСУ перед населением; соответствие материальных и финансовых ресурсов МСУ полномочиям органов МСУ; экономическая и финансовая самостоятельность МСУ в соответствии с законом; многообразие форм организации МСУ и самостоятельное определение населением структуры органов МСУ; государственная гарантия осуществления МСУ. Закон содержит: устав МСУ; вопросы местного значения; организационно правовые формы МСУ; органы, должностные лица МСУ и их компетенция; финансово-экономические основы МСУ.

МСУ в РФ - форма осуществления народом своей власти, обеспечивающая в пределах, установленных Конституцией РФ, федеральными законами, а в случаях, установленных федеральными законами, - законами субъектов РФ, самостоятельное и под свою ответственность решение населением непосредственно и (или) через органы МСУ вопросов местного значения исходя из интересов населения с учетом исторических и иных местных традиций.

## 6. Финансово-экономическое обеспечение местного самоуправления

Правовая основа ОМСУ определена Бюджетным кодексом РФ, Налоговым кодексом РФ, ФЗ «О финансовых основах МСУ в РФ, ФЗ «Об общих принципах организации МСУ в РФ» и др. нормативными правовыми актами. Большая роль в регулировании финансового обеспечения МСУ принадлежит ежегодно принимаемым нормативно-правовым актам, о бюджете того или иного уровня на очередной год.

*Экономическую основу местного самоуправления* составляют находящееся в муниципальной собственности имущество, средства местных бюджетов, а также имущественные права муниципальных образований, ст.49 ФЗ, ст.31.Закона РТ. *Доходы местных бюджетов формируются за счет*: 1) местных налогов и сборов; 2) отчислений от регулирующих доходов и сборов; 3) неналоговых доходов.

Главный стержень МСУ- это бюджет, то есть финансовое обеспечение решения вопросов местного значения в муниципальных образованиях. Для решения любого, даже маловажного вопроса необходимо, как известно, иметь не только полномочия, но и соответствую­щие финансовые и материальные ресурсы. Вот почему в соответ­ствии с новым законом проводится четкое закрепление имущества, находящегося в соб­ственности различного типа муниципальных образований - го­родских и сельских поселений, муниципальных районов, городс­ких округов. На первое время законом предусматривается предоставление дотаций из областного бюджета на выравнивание уровня бюджетной обеспеченности поселений. Но эта поддержка временная, на период становления муниципальных образований, а дальше дотации не будут выделяться.

## 7. Организационная структура местной администрации: принципы, методы построения и направления совершенствования

К *органам МСУ* относятся представительный орган муниципального образования, глава муниципального образования, администрация муниципального образования, контрольный орган муниципального образования, иные органы МСУ.

Функционально местная администрация представляет собой исполнительно-распорядительный орган и наделяется уставом муниципального образования собственной компетенцией по решению вопросов местного значения. Основные полномочия местной администрации в рамках этой компетенции связаны с исполнением решений представительного органа и главы муниципального образования, формированием и исполнением местного бюджета, управлением муниципальной собственностью, решением хозяйственных и оперативных задач на территории муниципального образования. Местная администрация является, как правило, главным распорядителем бюджетных средств в малых поселениях.

В структуру местной администрации городских округов и муниципальных районов обычно входят: глава администрации; заместитель (заместители) главы, один из которых может быть первым; отраслевые структурные подразделения, занимающиеся конкретными отраслями муниципального хозяйства (например, ЖКХ, культура и т.д.); функциональные структурные подразделения, охватывающие определенную функцию для всей администрации (экономическая служба, финансовая, правовая, по управлению муниципальным имуществом и пр.); территориальные органы, создающиеся в районах крупных городов или в населенных пунктах, в совокупности составляющие городское или сельское поселение; аппарат местной администрации, обеспечивающий ее деятельность (юридический отдел, кадры, бухгалтерия, делопроизводство и др.); вспомогательные службы, обеспечивающие содержание помещения, водители, уборщица и т.д.

Под формированием структуры местной администрации понимается образование комитетов, отделов, служб и других структурных подразделений и наделение их собственной компетенцией в рамках полномочий, установленных уставом муниципального образования для местной администрации в целом.

При определении структуры местной администрации и распределении полномочий между ее подразделениями необходимо исходить из следующих принципов: целесообразность и логика, четкое разграничение функциональных блоков; избежание дублирования и параллелизма; полнота охвата и избежание пробелов в решении вопросов местного значения местной администрацией в целом; результативность, что предусматривает возможность оценки (измерения) достигаемого результата работы; достаточность обеспечения, что предполагает предоставление структурному подразделению для надлежащего выполнения им своих функциональных обязанностей в достаточном объеме материального, правового, информационного и других видов обеспечения; системность и взаимосвязь с другими подразделениями, т.е. учет при описании функций структурного подразделения его взаимосвязей с другими структурами; структурирование (детализация), т.е. разделение функции структурного подразделения на функции отдельных специалистов, которые вменены им в виде должностных обязанностей; эффективность, что означает достижение обозначенной цели и решение задач подразделения с наименьшими затратами; недопущение принципа создания структур «под людей»; унифицированный подход к формированию структур и определению штатной численности органов местного самоуправления.

## 8. Понятие, принципы и правовое регулирование муниципальной службы

*Муниципальная служба* - профессиональная деятельность, которая осуществляется на постоянной основе на муниципальной должности, не являющейся выборной. Федеральный закон от 8 января 1998 г. N 8-ФЗ
"Об основах муниципальной службы в РФ"
определяет выборные муниципальные должности и иные муниципальные должности. *Должность муниципальной службы* – штатная должность муниципальных органов с установленным кругом обязанностей, ответственностью за их выполнение и денежным содержанием, которое устанавливается за счет средств местного бюджета. Штатный характер как признак должности означает необходимость ее включения в штатное расписание должностей муниципальной службы, устанавливаемое главой муниципального образования в соответствии со структурой управления, закрепленной в уставе муниципального образования.

В годы существования СССР о муниципальной службе не говорили. Но на уровне местного управления в то время работали государственные служащие, выполнявшие специфические функции, но не имевшие специального наименования, то есть это были “государственные служащие местных органов государственной власти”. С принятием в 1990-х годах новых законов, устанавливающих систему местного самоуправления, встает вопрос и о служащих, работающих в органах местного самоуправления, об их правовом статусе и особенностях функционирования и прохождения службы. Принимаемые органами местного самоуправления: нормативно-правовые акты фиксируют и правовой статус муниципальных служащих. До перехода к организации местной власти на началах самоуправления и становления местного самоуправления в качестве самостоятельной формы осуществления власти народа понятие “муниципальная служба” в законодательстве не использовалось, ибо в нем не было необходимости: служащие местных органов государственной власти – местных Советов и исполнительных комитетов – являлись государственными служащими. Закон РСФСР “О местном самоуправлении в РСФСР” также не использовал понятие “муниципальная служба”. Служба в органах местного самоуправления трактовалась первоначально как часть государственной службы. Государственный служащий и муниципальный служащий рассматривались как равнозначные понятия. Согласно такому взгляду муниципальный служащий – это государственный служащий, работающий в органе МСУ.

Конституция РФ 1993 года, установила, что органы МСУ не входят в систему органов государственной власти. В соответствии с Конституцией РФ Федеральный Закон “Об основах государственной службы в РФ» от 13 июля 1995 года разграничил государственную службу как профессиональную деятельность по обеспечению исполнения полномочий государственных органов (ст. 2). Государственный служащий – это гражданин РФ, исполняющий обязанности по государственной должности государственной службы за денежное вознаграждение, выплачиваемое за счет средств федерального бюджета или средств бюджета соответствующего субъекта РФ (ст. 3), а муниципальная служба финансируется исключительно и местного бюджета.

С изменением политических, экономических, правовых условий в России возрождается местное самоуправление. И сейчас, в органах местного самоуправления занимают должности муниципальные служащие, которые структурно представляют особую группу служащих. Таким образом, муниципальная служба не входит в систему государственной службы, не является ее структурной частью и требует своего правового регулирования.

*Муниципальная служба основана на принципах*: 1) верховенства Конституции РФ, федеральных законов и законов субъектов РФ над иными нормативными правовыми актами, должностными инструкциями при исполнении муниципальными служащими должностных обязанностей и обеспечении прав муниципальных служащих; 2) приоритета прав и свобод человека и гражданина, их непосредственного действия; 3) самостоятельности органов МСУ в пределах их полномочий; 4) профессионализма и компетентности муниципальных служащих; 5) ответственности муниципальных служащих за неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей; 6) равного доступа граждан к муниципальной службе в соответствии с их способностями и профессиональной подготовкой; 7) единства основных требований, предъявляемых к муниципальной службе в РФ, а также учета исторических и иных местных традиций; 8) правовой и социальной защищенности муниципальных служащих; 9) внепартийности муниципальной службы.

*Муниципальная служба* регулируется федеральными законами, конституциями, уставами, законами субъектов РФ, определяющими муниципальную службу и правовое положение муниципальных служащих субъектов РФ, уставами и иными нормативными актами муниципальных образований.

## 10. Опыт становления местного самоуправления в России

В становлении и развитии МСУ в условиях современной России можно выделить несколько этапов.

I-й этап (1989 по август 1991г.). Содержание этапа включает перераспределение полномочий между центральными, региональными и местными органами государственной власти. Предполагается, что Советы и исполкомы в результате реорганизации войдут каждый в «свою» вертикаль. Практическими шагами реформирования МСУ, внедрения нового для современной России подхода к МСУ, стало принятие: Закона СССР «Об общих началах местного самоуправления и местного хозяйства в СССР», где было предусмотрено создание системы МСУ, включавшего местные Советы, органы территориального общественного самоуправления населения, а также местные референдумы, собрания, сходы граждан, иные формы непосредственной демократии; Закона РСФСР от 06.07.1991г. «О местном самоуправлении в РСФСР», которая включает местную администрацию в систему МСУ как исполнительно-распорядительный орган и определяет ее самостоятельность от государственных органов. Этап закончился путчем августа 1991 г., после которого Совет Министров России стал Правительством России, Президент принял функции временного главы Правительства, представительство мест было ограничено созданием совещательного органа из представителей областей (Совета Федерации).

II-й этап (август 1991г.-1993г.) Характерной чертой этого этапа является политическое признание самоуправления и начало формирования его экономических предпосылок. На смену исполкомам местных Советов введено понятие «местная администрация». За местными Советами нормативно-правовыми актами РФ и субъектов закрепляются средства и имущества. В действительности же ситуация была совершенно противоположной: вертикаль исполнительных органов включает два уровня (центр и регион) и все остальные администрации подчиняются решениям вышестоящих Советов и исполнительных органов. К самоуправлению отнесены средние и низшие уровни управления (ниже районов), а высшие по-прежнему сохранены в системе государственного управления. Объем и структура муниципальной собственности не соответствует задачам, возложенным на Советы законом о самоуправлении. Сохраняется финансовая зависимость местных бюджетов от государства. Принятые ранее Законы сыграли определенную роль в развитии МСУ. Однако противостояние представительных органов (Советов) и исполнительных органов, определенная конфронтация органов государственной власти и местных органов в итоге привели к роспуску местных Советов и изданию Положения об основах организации МСУ в Российской Федерации на период поэтапной конституционной реформы, утвержденного Указом Президента РФ от 26 октября 1993 г. Возникла необходимость изменения действующей Конституции РФ 1978г. с изменением раздела «Местные органы государственной власти» на «Местное самоуправление в Российской Федерации. Полное разделение государственной власти и МСУ в РФ на конституционном уровне было оформлено при конституционной реформе 21.04.1992г. (государственная власть в РФ существует только на двух уровнях – федеральном и субъектов РФ, Советы народных депутатов входят в МСУУ).

III этап (декабрь 1993 г. - начало 1995 г.). С принятием новой Конституции РФ правовое положение органов МСУ обозначено окончательно четко и недвусмысленно. Местные Советы как органы МСУ мало сумели себя проявить. Во-первых, необходимо было время, чтобы и население, и народные депутаты активно включились в инициативную деятельность по развитию самоуправления. Во-вторых, в силу большей инерции много стремились брать на себя исполнительные органы, главы администраций, тем самым сдерживая деятельность МСУ, с которыми у них к тому времени отношения не всегда складывались лучшим образом. В третьих, исполнительная власть стремилась ослабить Советы и укрепить себя, создать свою четкую вертикаль снизу донизу, единую систему исполнительной власти. И, наконец, местным Советам не удалось стать действительно реальными органами МСУ, так как в соответствии с Указами Президента РФ от 09.10.1993г. «О реформе представительных органов власти, органов местного самоуправления в РФ» и от 26.10.1993г. «О реформе местного самоуправления в РФ» была прекращена деятельность районных и городских, поселковых и сельских Советов народных депутатов, а их функции переданы соответствующим администрациям. К тому же во многих местах новые местные представительные органы вместо распущенных в 1993 году Советов, так и не были созданы, а их функции продолжали осуществлять назначенные главы местных администраций.

IV этап (с начала 1995 г. по октябрь 2003г.). Конституционные нормы и Федеральный закон РФ от 28.08.95 N 154-ФЗ “Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ” раскрывают политико-правовые основы местного самоуправления. Направления дальнейшего развития местного самоуправления в РФ нашли отражение в Федеральной программе государственной поддержки местного самоуправления, утвержденной Постановлением Правительства РФ от 27 декабря 1995 года. Программа предполагает постепенный переход от централизованного государственного управления к децентрализованному управлению путем передачи муниципальным образованиям полномочий и ресурсов для решения вопросов местного значения, создания условий для дальнейшего развития местного самоуправления. В последующем усилиями федеральных властей России получили дальнейшее закрепление и развитие правовая, экономическая и организационно-методическая основы МСУ. Были законодательно закреплены финансовые основы МСУ (1997г.), основы муниципальной службы (1998г.), ратифицирована Европейская хартия МСУ (1998г.), утверждены основные положения государственной политики развития МСУ (1999г.) Согласно Конституции, муниципальная и государственная власти существуют параллельно и разнятся лишь уровнем их проявления. Государственная власть осуществляется на федеральном и региональном уровнях, муниципальная власть - в городских, сельских поселениях и на других территориях. Территории муниципальных образований вправе устанавливать население, а не органы государственной власти и МСУ. Устанавливаются общие принципы деятельности муниципальных образований. Закрепляется самостоятельность местных бюджетов и муниципального хозяйства. Однако реформа не дает ожидаемых результатов. Сельские районы играют функции органов управления региона. Муниципалитеты получают полную свободу действий в решении местных вопросов, но эта свобода ограничена дефицитом финансовых и имущественных ресурсов. Фактические расходы местных бюджетов не соответствуют необходимым расходам на реализацию потребностей муниципальных органов власти по обеспечению полномочий, закрепленных за ними федеральными законами. Перечень вопросов местного значения, находящихся в ведении органов МСУ, открыт. Структура органов МСУ не регламентирована. Население пассивно. Территории муниципальных образований практически не установлены. Отсутствует механизм общественного и государственного контроля за деятельностью органов МСУ.

V этап (с октября 2003г.) Федеральный закон от 06.10.2003г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» обозначает следующий этап реформы МСУ: с одной стороны - приблизить органы МСУ к населению, с другой – сделать их ответственными перед государством. Подход к реализации федерального закона является продление и установление переходного периода до 1 января 2009 года. Большая работа проведена по созданию правовой базы МСУ РФ, приведению в соответствие с федеральным законодательством законов и нормативно-правовых актов субъектов РФ. До проведения реформы было 11733 муниципальных образований, сейчас общее количество муниципальных образований составляет 24210.

# СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

## 1. Соотношение социологии управления и социального управления. Особенности управления социотехническими системами.

*Социология управления* – отрасль социологической науки, которая изучает управленческую деятельность под углом зрения социальных взаимодействий. Объектом изучения СУ является социальное управление и возникающее в ходе неё взаимодействие, предметом- управленческие отношения.

Достаточно долго социологию управления считали синонимом социального управления. Их сходство заключалось в управление, которое представляет собой систему и включает ряд подсистем (структура, цели, задачи).

 *Социальное управление* – это целенаправленное воздействие на общество для упорядочения, сохранения, совершенствования и развития его определенной качественной специфики. Оно обусловлено системной природой общества, общественным характером труда, необходимостью общения людей в их жизнедеятельности в процессе обмена продуктами в материальной и духовной деятельости.

Основные *отличия СУ от социального управления* заключаются в том, что, СУ отрасль науки (изучает социальное управление), а социальное управление (разновидность управления) – вид практики.

Любая организация представляет собой социотехническую систему. Особенности: 1.Высокая интеллектуализация. Это повлекло стирание граней между менеджерами и рядовыми сотрудниками организации, следовательно управление осложняется (легче руководить людьми, которые ниже по интеллектуальному уровню).2.Необходимость постоянного пополнения знаний. 3.Повышение социальной ответственности организации (объединение и интеграция населения, в том числе Интернет).

Сейчас получили распространение компании стейкхолдерского типа. Например, в Татарстане – это «Татнефть». Они сдают не только экономические отчеты, но и социальные отчеты (как компания помогла своим работникам, интересы экологии).

## 2. Модели социального управления: субординация, реординация, координация.

*Координация* (от. лат. Coordinatio – сорасположение) – это горизонтальная упорядоченность в системе, при которой элементы характеризуются тождественностью (равные возможности и равные воздействия). Например: отдел с отделами.

*Субординация* (от лат. subordinatio) – это вертикальная упорядоченность в системе, при которой один из элементов играет роль ведущего и определяет начало деятельности остальных, ведет к формированию иерархии.

*Реординация*  (ре- изменения, возврат) -это специальная форма организации, изменение формы организации, места статуса, передача части полномочий. Применяется редко, в случае замены одного сотрудника (временно) другим. Называется управлением снизу вверх.

## 3. Иерархия как сложная модель социального управления. Ее формы.

*Иерархия* (от греч. - власть) – это тип структурных отношений, в сложных многоуровневая. Система характеризуется упорядоченностью, организованностью взаимодействия между отдельными уровнями по вертикали. *Свойства иерархии*: 1)выступает, как обобщенная функция совместной деятельности. Интеграции индивидуальных действий в целом представляет собой разделение труда не только по горизонтали, но и по вертикали, на более общие и частные функции, на решение и исполнение.2)выступает как односторонняя личность, зависимость одного индивидуума от другого. Отсюда возникает личный режим в организации, т.е. легитимное проявление субъективных качеств одного работника по отношению к другому, по линии субординации.3)функционирует как власть (лидерство). В данной системе соподчинения присутствуют, регуляторы основания и различные модели власти.

*Иерархия* – универсальная форма построения социальной системы на основе соподчинения, когда нижние уровни контролируются верхними. При этом, чем выше уровень, тем уже его состав отчего иерархическая структура принимает форму пирамиды.

Концепция бюрократической структуры, разработанная Вебером, имеет пирамидальную структуру. Форма управления - рациональная бюрократия. Признаки бюрократической системы: безличность, рациональность, регламентированность, ограниченность ответственности.

Существуют следующие формы иерархии: *классическая форма*  (пирамидальная) – где воздействие оказывается сверху вниз; *боковая иерархия* – существуют контролирующие органы, которые в саму организацию не входят, но оказывают на нее воздействие извне (прокуратура, налоговая инспекция, пожарные органы, общественная палата).

*Иерархия престижа* (социальные страты выделяются по принципу социального статуса в обществе), *иерархия власти* (отношение к реальной власти, возможность реального воздействия на подчиненных), *иерархия личности* (связано с понятием авторитет – неформальная власть, неформальный авторитет), *иерархия контроля* (практически основная функция управления).

## 4. Управление и манипулирование. Виды манипулирования.

*Манипулирование*- вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению намерений у другого человека, не совпадающих с его актуальными существующими желаниями.

На практике повсеместно встречаются ситуации, когда в силу условий решения стоящей перед управляющей системой задачи она оказывается не совместимой с целями участников. Это может быть обусловлено корыстной направленностью целей управляющей системы; неразрешимостью противоречий внутри управляемой системы. В этих случаях субъект управления прибегает к приему, именуемому манипулированием. Он не просто управляет, воздействуя на объект, но полностью его игнорирует, пренебрегает его собственными интересами В манипуляци­ях объект управления - человек - начинает всерьез рассматриваться только как объект управления. Ценность и значение человеческой личности сводится манипулятором к полезности с точки зрения собственных сиюминут­ных задач. По содержанию манипулирование - форма управления, при которой игнорируются собственные цели и инте­ресы объекта управления. Они могут игнорироваться полностью или признаваться формально (фиктивно), но при принятии управленческих решений не принимаются в расчет в качестве составляющих цель управления. По фор­ме манипулирование - это социально-психологическое воздействие, обман, мошенничество, построенное на фиктивном признании интересов партнера.

*Виды манипулирования: Экономическое манипулирование* начинается с использования сложного, а лучше - безвыходного материаль­ного положения партнера, когда он готов согласиться на любую самую нежелательную для себя работу за ничтожное вознаграждение. К более тонким приемам экономической манипуляции можно отнести такие, как увели­чение номинальной ставки заработной платы, выплата незначительной премии, доплат, компенсаций при несо­поставимо высокой инфляции и сокращении покупательной способности; необоснованное снижение уровня опла­ты труда, задержки и невыплаты, такого же рода действия могут иметь обратную направленность - когда объек­том манипулирования становится собственник материальных средств, работодатель. Забастовки и локауты, при­уроченные к моменту, когда организация не сможет противостоять нажиму трудового коллектива - такие же ма­нипуляции. К ним можно отнести и любое другое преднамеренное несоблюдение формальных или подразумевав­шихся договоренностей экономического характера. *Политические манипуляции* основаны на использовании политических механизмов для целей, отличных от заявляемых. Это может быть декларативное следование политиком интересам политических групп, использование их поддержки и последующее неисполнение политических обещаний; сознательное искажение средствами массо­вой информации реальной расстановки политических сил (информационное); приукрашивание одних фактов политического значения и замалчивание других или обнародование их последовательности, создающей превратное представление о политических лидерах, партиях, движениях. *Бюрократические или организационные манипуляции* подразумевают любую псевдодеятельность административного или организационного характера: затягивание сроков решения вопросов, запутывание заявителя в лаби­ринте многочисленных инстанций и ответственных лиц; неисполнение управленческих функций и их подмена за­ведомо бесполезной, но внешне эффективной деятельностью; раздувание численности организации. *Идеологические манипуляции* предполагают неискренность и фальшивость в сфере общественных и личных идеалов. Они могут строиться на фиктивном следовании существующим общественным идеалам либо путем создания новых идеологий, оправдывающих использование безнравственных и аморальных средств не реальными конечными целями. К таким же манипуляциям можно отнести формирование определенной и, как правило, вредной системы ценностей, культурных штампов, стереотипов поведения. *Психологические манипуляции* в действительности являются простейшими и входят в состав всех выше перечисленных. Любое манипулирование индивидуальным или коллективным сознанием обязательно учитывает особенности психического восприятия и устройства манипулируемых. Это не исключает, однако, существования психологических манипуляций, целью которых являются психологические ценности. Человеком можно манипу­лировать ради завоевания его уважения, дружбы, любви, признательности. Чисто психологические манипуляции могут выступать в качестве прелюдии к другим, подготавливать почву, снимать подозрительность. К проявлениям таких манипуляций можно отнести: внешнюю внимательность и тактичность при внутреннем равнодушии к пси­хологическим проблемам объекта; искусственную идентификацию себя с объектом, формирование симпатий; ис­пользование личностного доверия в собственных целях.

Формы манипулирования: афера, махинация, мошенничество, интриги, мистификация, провокация и д.р. Для ФСБ, Дипломатии, контрразведки – нормальная форма деятельности.

## 5. Понятие об общественных и личных (индивидуальных) интересах. Их соотношение.

*Интерес*- сосредоточенность на каком-либо объекте в силу его привлекательной значимости для объекта (в психологии). В социологии понятие интерес связано с понятиями потребность, и мотивы формируется на их основе. Виды – *личностные* (свой собственный) и *общественные* (когда свои интересы сочетаются с др.)

Интересы индивида направлены на индивидуализацию, т.е. удовлетворению собственных потребностей. Однако, изолировать человека невозможно. Его нормальное существование возможно лишь в обществе, во взаимодействии с другими. Поэтому человеку приходится сочетать индивидуальные интересы с общественными, которые обе равны и первичны.

Интерес-это осознанная и артикулированная потребность, а также реальная причина социальных действий. Объективность интереса признается процессом взаимодействия (коммуникации). Для защиты интересов люди объединяются в группы. Функции: 1) артикуляция интересов – учет и доведение интересов до органов государственной власти 2) агрегация –выстраивание иерархии потребностей.

## 6. Государственный интерес: суть, объективный характер. Государственный интерес и тип государства.

*Государство* это 1) общество, обладающее территориальной целостностью; международным признанием; политическими, национальными, общественными интересами 2) социально-политическая организация, обладающая публичной властью.

*Государственный интерес*- интерес всего населения в целом. Объективный характер – государство является выразителем общественных интересов, государство есть представитель народа, общества. Государственный интерес бывает внешней и внутренней; в международной, политической, общественной системе.

*Внешнеэкономический (геополитический) интерес*: сохранение целостности, самоутверждение России в качестве приемника прав и обязанностей СССР, сохранение статуса великой державы, защита экономических, политических и гуманных прав своих граждан, обеспечение внешних условий, способ включения страны в мировую экономику. *Внешнеполитический интерес*: сохранение стабильности, решение социальных проблем, решение задач социальной защиты, решение задач общественной интеграции общества.

Тип государства включает:

-форму правления: президентские (США), парламентские (ФРГ), смешанные (РФ)

-форма территориального устройства: унитарные (единое государство, состоящее из административно-территориальных единиц, а не из государственных образований, два уровня управления- центральный и местный), федерации (государственно-правовое объединение двух или более государств в одно новое, в основе лежит государственно правовой акт-Конституция РФ), конфедерации (союз государств, а не союзное государство)

-политический режим: авторитарный, демократический, тоталитарный, государственно-религиозный (Ватикан, исламские страны).

## 7. Среда управления, ее виды. Особенности управления в агрессивной среде

*Среда управления*- это совокупность внутренних и внешних субъектов, сил, активно влияющих на положение и перспективы организации, на эффективность деятельности менеджеров.

*Типы среды*: микросреда, мезосреда, макросреда.

*Внешняя среда*: экономические, правовые, политические, социокультурные, технологические процессы, которые образуют макросреду. *Внутренняя среда*: технические, коммерческие, финансовые службы; сфера учета, администрирование, которые образуют микросреду (непосредственное влияние)

*Состояние среды управления*: податливая, нейтральная, отрицательно настроенная, агрессивная.

Метод SWOT анализ (выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз).

*Агрессивная среда*- среда в котором управляющее воздействие вызывает противоположные реакции, люди не только не настроены на выполнение приказов, распоряжений, но и проявляют активность в направлении противодействия власти. Крайнее проявление – стремление попытки свержения власти. Основные методы нейтрализации агрессии: 1. использование социально-психологических приемов (беседа, разъяснение ситуации); 2. выявление лидера агрессивных настроений и работа с ним. Устранение объективных причин возникновения агрессивной ситуации; 3. организация деловых переговоров (изменение ранее принятого решения); 4. локализация агрессивных настроений.

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## 1. Набор, селекция персонала. Содержание трудового договора (контракта)

*Набор персонала* - процесс привлечения рабочей силы с целью создания резерва кандидатов на занимаемые рабочие места и заполнение вакансий.

С этой целью на крупных предприятиях, как правило, создаются специализированные кадровые подразделения, не относящиеся к службе управления персоналом, но выполняющие деятельность, аналогичную основной деятельности этих подразделений. В случаях, если такие подразделения в структуре фирм не создаются, то тот этих подразделений в адрес службы управления персоналом подаются индивидуальные запросы с перечислением качеств, которыми должен обладать будущий работник и указанием специфики его деятельности. Запрос подается в письменном виде, который исключает разночтения и разногласия. При организации набора служба управления персоналом использует методы внутреннего и внешнего набора.

*Внутренний набор* включает: Объявление конкурса внутри предприятия на вакантную должность. Размещение рекламы внутри предприятия. Заполнение вакансий за счет внутренних перемещений, осуществляемых распоряжениями руководства и выполняемых, как правило, за счет совмещения работ. Заполнение вакансий за счет лиц, высвобождаемых на предприятии. Привлечение родственников и знакомых. Привлечение к заполнению вакантных мест лиц, в настоящее время находящихся на обучение по направлению предприятия или его разрешению. Самопоявляющиеся кандидаты. «+» незначительные затраты на рекламу; привлекаются лица, уже известные предприятию; они ощущают внимание администрации к собственному профессиональному развитию; «-» нет поступления «ноу-хау»; лица, отвергнутые от назначения на вакантную должность, остаются внутри предприятия; возникновение конкуренции между работниками; после перемещения работника возникает нарушение установившегося ритма.

Процедура *внешнего набора*: Размещение рекламы с целью вербовки кандидатов; Посещение профессиональных образовательных учреждений с предложением рабочих мест; Работа с государственными и коммерческими кадровыми агентствами; Работа с кадровыми консультантами; Лизинг персонала; Работа с общественностью. *Набор кандидатов* является основой для последующего отбора сотрудников, процедура которого включает 6 этапов: 1)*Первичный отбор* персонала основывается на анализе списков кандидатов с целью вычленения лиц, заведомо не устраивающих организацию. При этом используются методы: анализа анкетных данных «+» простота и небольшие затраты, достаточная эффективность при отборе лиц простого труда, «-» невысокая точность оценки, ориентация на факты прошлого, а не настоящего.), тестирования (используется для определения потенциала работника с помощью набора тестов для определения качеств и характеристики личности), экспертиза почерка (разновидность тестирования, основана на теории, в соответствии с которой почерк человека является достоверной характеристикой и объективным отражением личности). 2)*Собеседование кандидата с сотрудниками отдела человеческих ресурсов.* Собеседование в форме интервью. 3)Собеседование с работником отдела человеческих ресурсов и составление *справки о кандидате*. Данный этап заключается в сборе информации, позволяющей достаточно полно охарактеризовать работника посторонними лицами по совместной учебе или производственной деятельности. 4)*Собеседование с руководителем структурного подразделения*. Данный этап становится возможным, если руководитель структурного подразделения удовлетворен результатами собеседований на предыдущих этапах, проведенных сотрудниками ОЧР. 5)*Испытательный срок*. Перед началом испытательного срока кандидат на вакантное место должен пройти медицинский контроль или заполнить достаточно подробную медицинскую карту. 6)*Найм персонала* и заключение трудового договора.

Понятие трудового договора, правила составления и заключения**.**

*Под трудовым договором*понимается соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом, законами и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка. Сторонами трудового договора являются работодатель и работник. Трудовой договор заключается в письменной форме, в двух экземплярах, каждый из которых подписывается и работодателем, и работником. *Различают два вида трудового договора по срокам его заключения:*1)трудовой договор, заключенный на неопределенный срок; 2)трудовой договор, заключенный на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор). Срочный трудовой договор заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на определенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения. Такой договор может заключаться как по инициативе работодателя, так и по инициативе работника. *Отличительными признаками трудового договора являются:* 1. включение в деятельность организации и участие в ней личным трудом (личностный признак); 2. выполнение работы определенного рода (предметный признак); 3. подчинение исполнителя работ внутреннему трудовому распорядку предприятия (организационный признак); 4. оплата труда по заранее установленным нормам и в соответствии с конечными результатами хозяйственной деятельности (имущественный признак). *Трудовой договор* вступает в силу со дня его подписания работником и работодателем, если иное не оговорено в самом договоре или не установлено федеральными законами или иными нормативными актами. При этом работник должен приступить к работе со дня, определенного трудовым договором. Если такой день не оговорен, то работник приступает к исполнению своих обязанностей на следующий после вступления трудового договора в силу день. Если работник не приступил к работе без уважительной причины в течение недели, то трудовой договор аннулируется. Заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими 16-летнего возраста или 15-летнего возраста, при условии получения основного общего образования либо оставления общеобразовательного учреждения в соответствии с федеральным законом. Изменение условий трудового договора влечет изменение в содержании прав и обязанностей его участников. Расторжение трудового договора означает и прекращение трудового правоотношения.

## 2. Системы предупреждения и разрешения конфликтов. Структура и динамика конфликта.

*Конфликт* (от лат. conflictus- столкновение)- столкновение противоречивых и несовместимых интересов. *Субъект* конфликта – один из участников конфликтного взаимодействия (посредники в их число не входят). *Объект* конфликта – предмет спора, обладание которым лишает одну из сторон заметного преимущества. При этом *предмет* спора, как правило, неделим, а желание участников продолжать конфликт, постоянен. *Конфликт = конфликтная ситуация + инцидент. Этапы развития конфликта:* предконфликтная ситуация (наличие предмета конфликта- конфликтной ситуации); собственно конфликт ( в результате инцидента происходят действия); разрешение конфликта (ликвидируется сам инцидент, изменяется ситуация).

Различие людей во взглядах, несовпадение восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация. Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает достаточно какой-либо мелочи: неудачно сказанного слова, мнения, т. е. инцидента – и конфликт может начаться. Социология конфликта исходит из того, что конфликт есть нормальное явление общественной жизни; выявление и развитие конфликта в целом по­лезное и нужное дело.

В зависимости от количества и уровня участников конфликты делятся на: *Внутриличностные.* Может быть обусловлен несовпадением внешних требований и внутренних позиций. Возникновение внутриличностных конфликтов обусловлено противоречием человека самим с собой. Оно может порождаться такими обстоятельствами, как необходимость выбора между приемлимым и приемлимым, когда желательно то и другое, а нужно выбирать одно; неприемлимым и неприемлимым (из двух зол); приемлимым и неприемлимым (выбор альтернатив, имеющих как позитивные, так и негативные последствия – отрицательные у приемлимого и положительные у неприемлимого). *Межличностные.* Конфликты возникают между руководи­телем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководи­тель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу. По субъектному признаку во внутренней жизни каждой организации можно выделить следующие типы межличностных конфликтов: а) конфликты между управляющими и управляемыми в рамках данной организации, причем конфликты между руководителем и рядовым исполни­телем будут существенно отличаться от конфликтов между руководителем первой руки и менеджерами нижестоящих уровней; б) конфликты между рядовыми сотрудниками; в) конфликты на управленческом уровне, т. е. конфликты между руко­водителями одного ранга. *Конфликты между личностью и группой.* Известно, что неформальные группы устанавливают свои нормы поведения, общения. Каждый член такой группы должен их соблюдать. Отступление от принятых норм группа рас­сматривает как негативное явление, возникает конфликт между личностью и группой. *Межгрупповые.* Организация состоит из множества формаль­ных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. Например, между руководством и исполнителями, между работниками раз­личных подразделений, между неформальными группами внутри подразде­лений, между администрацией и профсоюзом. По ранговым различиям конфликты подразделяются на *горизонтальные*, т.е. конфликты между равными по рангу участниками и *вертикальные*, т.е. между ниже стоящими и выше стоящими на социальной лестнице субъектами. В зависимости от количества причин выделяются *однофакторные*, в основе лежит всегда одна причина; *многофакторные*, возникающие в силу двух и более причин; *кумулятивные*, когда несколько причин накладываются одна на другую. По сферам проявления различают *канализируемые* конфликты, предполагающие ограниченность сферы соперничества и активности участников; *эскалирующие* конфликты, характеризующиеся неограниченным и расширяющимся спектром конфликтного взаимодействия. В зависимости от форм проявления различают *скрытые* и *открытые* конфликты. Скрытые конфликты затрагивают обычно двух человек, которые до поры до времени стараются скрывать, что конфликтуют. Но как только у одного из них «сдают» нервы, скрытый конфликт превращается в открытый. По степени возникновения различают *естественные* (случайные) и *искусственные* (сознательные) конфликты. Сознательные действия, т.е. интриги – это нечестное действие, выгодное инициатору, которое вынуждает коллектив или личность к определенным поступкам и этим наносит коллективу и личности ущерб; они тщательно продумываются и планируются. Последствия конфликта могут быть: *функциональными* (позитивными, полезными для организации, отдельного трудового коллектива, работника), приводит к повышению эффективности организации, или *дисфункциональными* (негативными и даже разрушительными), приводит к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации.

Имеется пять стилей разрешения конфликтов: У*клонение* представляет уход от конфликта. Обычно связан с отсутствием желания участвовать в его разрешении или с отсутствием настойчивости, но этот стиль свидетельствует о решении дать развиваться конфликту. *Сглаживание* - такое поведение, как будто нет необходимости раздражаться. Придерживаться стиля поведения, в основе которого заложено желание скооперироваться с другими, но при этом не вносить в эту кооперацию своего личного интереса. Этот стиль помогает в стремлении реализовать желание других участников конфликта и воспринимается окружающими положительно, но возможны случаи, когда это воспринимается как слабость, чужое влияние. *Принуждение* - применение законной власти или давление с целью навязать свою точку зрения. Выбирая его, следует отметить, что он характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в его устранении, но без учета интересов другой стороны. Для его применения необходимо обладать властью или силой.  *Компромисс* - уступка до некоторой степени другой точке зрения, является эффективной мерой, но может не привести к оптимальному решению. Учет интересов всех сторон, реализация через переговоры, в ходе которых каждая сторона идет на уступки. Но здесь не удается добиться взаимной абсолютной удовлетворенности, но нет и абсолютной неудовлетворенности. *Решение проблем* - стиль, предпочитаемый в ситуациях, которые требуют разнообразие мнений и данных, характеризуется открытым признанием разницы во взглядах и столкновение этих взглядов для того, чтобы найти решение, приемлемое для обеих сторон. Высокая степень личной вовлеченности в разрешение конфликта, сильное желание объединить усилия с другими коллегами для разрешения конфликта. При этом подходе выигрывает каждая сторона.

В идеале считается, что менеджер должен управлять конфликтами, а не только устранять их. Управление конфликтом заключается в изменении конфликтной ситуации, а при необходимости ее разрешении. Решающим признаком разрешения конфликта является аннулирование инцидента, т.е. объекта конфликта.

## 3. Планирование человеческих ресурсов и его принципы

*Планирование персонала* является 4-этапным процессом, который включает: Оценку имеющихся трудовых ресурсов; Планирование будущих потребностей (кто нужен); Оценка будущих потребностей (сколько нужно); Разработка проекта, удовлетворяющего будущие потребности в кадрах (где взять)

*Оценка имеющихся ресурсов-* практически представляет собой проведение внутренней аттестации, в процессе которой формируются требования квалификации работника, изучается специфика их деятельности и умение использовать имеющиеся знания. При проведении аттестации весть персонал предприятия условно делится на 4 группы: I гр. – работники, полностью отвечающие поставленным перед ними задачам; II гр. – работники, справляющиеся с большей частью своих обязанностей; III гр. – работники, которые справляются с частью своих обязанностей; IV гр. – работники, которые в настоящее время организации не нужны. Работников четвертой группы следует оставить в резерве. Вторым направлением при оценке имеющихся ресурсов является оценка содержания работы на каждом рабочем месте и соответствие работника предъявляемым технологическим процессом требованиям. Оценка производится специалистами кадровой службы совместно с линейными руководителями. При проведении данной работы соблюдаются следующие процедуры: 1)наблюдение за деятельностью работника с целью выявления перечня решаемых им задач и способов их решения; 2)собеседование с работником на эту же тему; 3)заполнение работником вопросника на эту же тему, при этом формулирование вопросов должно способствовать более подробному раскрытию этим работником особенностей своей деятельности; 4)заполнение такого же вопросника руководителем данного работника; 5)сопоставление результатов, полученных по пунктам 1-4 с целью создания классификатора рабочего места.

На количественную потребность организации в персонале оказывают влияние внутри- и вне-организационные факторы. К *внутриорганизационным факторам* относятся цели, стоящие перед организацией: долгосрочные стратегические задачи; бизнес стратегия (выбор основного способа поведения организации); бизнес план (определяет конкретные задачи на текущий период); динамика рабочей силы. К *внешнеорганизационным факторам* относятся: макроэкономические параметры развития отрасли, региона, государства; развитие техники и технологии; происходящие или планируемые политические изменения; конкуренция и развитие рынков сбыта

В соответствии с перечисленными факторами *планирование потребностей* в персонале будет включать следующие пять этапов: 1. Определение проблем и задач развития организации на перспективу; 2. Сбор необходимой количественной и качественной информации; 3. Поиск решения для достижения цели; 4. Реализация данного решения; 5. Контроль за его исполнением. При планировании персонала различают: *Стратегическое планирование* – позволяющее полностью использовать потенциал организации. *Оперативное планирование* – т.е. планирование отдельных мероприятий. Все виды планирования осуществляются в виде планирования по результатам, в основе которого лежат: 1)Определение желаемых результатов; 2)Оперативное управление деятельностью по достижению этих результатов; 3)Контроль на всех стадиях процесса производства в организациях.

Пли планировании по результатам основными показателями для работников являются: 1)Ключевые результаты производственной деятельности (количество и качество продукции, услуг и т.д., уровень использования оборудования); 2)Характеристика развития личности; 3)Уровень квалификации кадров; 4)Уровень профессионального опыта; 5)Состояние физического и психологического здоровья; 6)Уровень мотивированности работника.

При планировании персонала различают: 1)Планирование набора; 2)Планирование использования персонала; 3)Планирование отбора; 4)Планирование развития персонала; 5)Планирование сокращения, перемещения и сохранения персонала; 6)Планирование затрат на персонал; 7)Планирование оптимального состава персонала.

Различают *текущую* и *перспективную потребность* в персонале. Основой для определения текущей потребности является штатное расписание. Основой для перспективного планирования являются планы-прогнозы развития организации, результаты исследования рынков продукции и услуг и установленные тенденции в изменении количественных и качественных характеристик персонала.

## 4. Мотивация персонала. Теории мотивации.

*Мотивация* — это внутренний процесс сознательного выбора человеком того иди иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Существует дос­таточно большое количество разных теорий мотивации, пытаю­щихся дать объяснение этому явлению. В современных исследова­ниях выделяются

Теории содержания мотивации

*А. Маслоу и К. Альдерфером* выдвинуты теории иерархии потребностей. По Маслоу потребности, находящиеся на нижнем уровне, требуют первостепенного удовлетворения, а движение потребностей идет снизу вверх (физиологические, самосохранения, социальные, уважение, самовыражение). Альдерфер, в отличие от Маслоу, считает, что движение потребностей идет снизу вверх и сверху вниз; движение вверх по уровням он назвал процессом удовлетворения потребностей, а движение вниз — фрустрацией — процессом поражения в стремлении удовлетворить потребность. У *МакЛелланда* потребности не расположены иерархически и не исключают друг друга. Он рассматривает потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения, а влияние этих потребностей на поведение человека во многом зависит от их взаимовлияния. *Ф. Герцберг* выделяет две группы потребностей: 1)гигиенические –создание условия для деятельности, 2)мотивационная: мотив- добровольное побуждение деятельности; стимул- внешнее воздействие на персонал (материальное и нематериальное). Он считает, что удовлетворенность и неудовлетворенность являются не двумя полюсами одного процесса, а двумя различными процессами. Факторы, которые вызывают неудовлетворенность при их устранении не обязательно приводят к удовлетворен­ности, и наоборот, из того, что какой-либо фактор способствует росту удовлетворенности, никак не следует, что при ослаблении его влияния будет расти неудовлетворенность.

Жизнь показала неправо­мерность ряда утверждений авторов содержательных теорий мотивации. Потребности по-разному проявляются в зависимо­сти от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение об организации, пол, возраст и т.д.): не обязательно жесткое следование одной потребности за другой, удовлетворение верхних потребностей не обязательно приводит к ослаб­лению их взаимодействия на мотивацию и т.д. Заслуга этих ав­торов в том, что они определили потребности как фактор мотивации личности, сделали попытку классифицировать по­требности, показали их взаимосвязь. Классификация потреб­ностей на первичные и вторичные поддерживается и боль­шинством современных исследователей, хотя единой, всеми принятой классификации до сих пор нет.

Процессуальные теории мотивации

Исходят из того, что люди оценивают различные виды поведения через полученные резуль­таты. Истоком теории ожидания являются исследования *К.Левина* и его школы (теория поля). Основными разработчиками концеп­ции ожидания можно назвать *В. Врума и Д. Аткинсона*, В модели В. Врума включены три переменные: ожидание то­го, что усилия дадут желаемые результаты, ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение, и ожидаемая ценность вознаграждения (валентность). Д. Аткинсон (модель выбора риска) ввел еще одну переменную — достижение успе­ха (неуспеха). Результирующей в его формуле является тенден­ция успеха (неуспеха). Синтетическую модель мотивации, включающую элементы ранее рассмотренных теорий мотивации, разработали *Лайман Портер и Эдвард Лоулер*. Согласно их теории мотивация есть функция потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения. Результативность труда зависит от оценки ценности вознаграждения, приложенных усилий, оценки вероятности связи «усилие — вознаграждение»; от характерных особенностей и потенциальных возможностей работника и самооценки по­следним своей роли. Люди в соответствии с тео­рией справедливости всегда подвергают субъективной оценке свое вознаграждение и сравнивают его с тем, что получили другие работники за аналогичную работу. Один из самых важ­ных выводов этой теории состоит в том, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника.

Исследований в области мотивация немало. Многие из них в той или иной мере используют основные положения описан­ных выше теорий. Это, например, теория равенства *Стейси Адамса*, идея которой состоит в том, что человек сравнивает, как были оценены его действия аналогично действием других; концепция постановки целей (действуют такие факторы, как сложность, специфичность, приемлемость, приверженность цели). Многочисленны исследования и российских ученых в этой области (В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов, Н.Ф. Наумова, Ю.П. Кокин, ЕД. Катульский, М.Ф. Беляева и др.).

## 5. Роль и место оценки в системе управления персонала

Оценка персонала служит достижению трех основных целей: *Административные цели*: повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. *Информационные цели*. Оценка результатов деятельности нужна и для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы. При должной постановке этого дела работник узнает, не только достаточно ли хорошо он или она работает, но и что конкретно является его силой или слабостью и в каком направлении он может совершенствоваться. *Мотивационные цели*. Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, администрация может должным образом вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности

Различают *формальную* и *неформальную* оценку персонала. Неформальная, как правило, производится без соблюдения специальных процедур. Формальная оценка производится при наличии стандартных и, как правило, утвержденных процедур, и в качестве составных частей включает: непосредственную оценку результатов труда работника, сообщение результатов оценки, действия по обеспечению объективности оценки.

В соответствии с ТК РФ оценка персонала в виде аттестации производится, как правило, один раз в 1-3 года. Основным требованием при проведении аттестации является отделение критики от самой процедуры оценки. При сообщении результатов оценки аттестуемого соблюдаются два правила: разграничение во времени информации об итогах оценки и ее последствиях; разграничение во времени административных решений по наказанию или поощрению работника по сравнению с датой сообщения результатов. В исполнении 2ой позиции кадровые службы предприятий, как правило 1 раз в полугодие, осуществляют мониторинг мнений руководителей о своих подчиненных, который может быть выполнен в устной или письменной форме.

Методы оценки персонала: *Качественные* – все то, что дает представление. Методы: личная беседа, метод критического события. *Количественные* – метод бальной оценки, метод ранжирования работников, свободная коэффициентная оценка. *Комбинированный метод*: анкетирование, тестирование, метод суммирования по частоте проявляемых качеств.

В настоящее время наиболее распространенными являются: Метод рейтингов (предполагает оценку личных качеств менеджера в соответствии со специально разработанной школой), Метод интервью (используется при отборе персонала для выполнения более сложных функций, при этом учитываются следующие компоненты личности: Интеллектуальная и мотивационная сфера, Характер, темперамент, здоровье, Профессионализм и жизненный опыт, Отношение к работе), Метод комитетов (предполагается участие 7-9 независимых судей которые ведут аттестацию методом перекрестных опросов. Ответ да-нет. Обработка результатов на ЭВМ на специальных программах).

*Профессиональная карьера* характеризует уровень развития и степень реализации профессиональных способностей человека, качественное состояние его профессионального опыта. *Должностная карьера*-это перемещение работника как по вертикали, так и по горизонтали должностной структуры в организации. Оно есть не что иное, как форма реализации профессиональных возможностей человека.

## 6. Обучение персонала: принципы, методы, формы и виды.

Важнейшим фактором эффективной работы предприятия является своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, что способствует обширному диапазону их теоретических знаний, практических умений и навыков. Планирование обучения персонала позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда.

Принцип обучения: непрерывность. Формы обучения: *очная, заочная, вечерняя*. В практике сложилась две формы обучения персонала организации: *на рабочем месте и вне его.* Обучение на рабочем месте является более дешевым и оперативным, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях. Важнейшими методами обучения на рабочем месте являются: метод усложняющихся заданий; смена рабочего места (ротация); направленное приобретение опыта; производственный инструктаж; использование работников в качестве ассистентов; метод делегирование (передачи) части функций и ответственности. Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда и работник отрывается от повседневной работы. Важнейшими *методами обучения* вне рабочего места являются: чтение лекций; проведение деловых игр; разбор конкретных производственных ситуаций; проведение конференций и семинаров; формирование групп по обмену опытом; создание кружков качества.

## 7. Цели, функции и организационная структура системы управления персоналом. Основные концепции и элементы управления персоналом

Основу концепции УП организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знаний его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами стоящими перед организацией. УП приобретает сегодня особую значимость, т.к. она позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора построения системы УП организации.

Три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации: *1.иерархическая структура организации*, где основное средство воздействия- это отношение власти подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения и контроль над распределением материальных благ. *2. культура***,** т.е. вырабатываемые обществом, организацией или группы людей, совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности. *3. рынок*, т.е. сеть равноправных отношений основанных на купли-продажи продукции и услуг, отношение собственности и равновесие интересов субъектов в хозяйственной деятельности.

Система работы с персоналом – это совокупность принципов и методов управления кадрами в организациях. Исходными данными для разработки системы работы с персоналом являются: всеобщая декларация прав человека, конституция страны, гражданский кодекс, трудовой кодекс, система управления организацией, различные планы социального и экономического развития.

*Система работы с персоналом состоит из 5-ти взаимосвязанных подсистем*: 1.Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Государственная кадровая политика формируется парламентом, правящей партией, правительством в значительной степени определяется типом власти в обществе. 2.Подбор персонала заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Подбор персонала должен в себя включать процедуру расчета потребностей в персонале по категориям работников, нормативное описание профессиональных требований к рабочим и служащим, способы профессионального отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности. Главной задачей подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места или должности, изменить род занятий исходя из внутренней мотивации материальных или моральных стимулов. Подбор персонала определяется требованиями к кадрам, сформированными по системе кадровой политики и моделями рабочих мест. 3.Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности. При замещении вакантной должности важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, жизненный и производственный опыт, социально-психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и др. Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способности и конкретного человека на определенной должности, анализ соответствия работника занимаемой должности (аттестация) необходим по истечении определенного времени и возможен путем совместной оценки, творческого потенциала работника и его индивидуального вклада с учетом результатов труда. 4.Расстановка персонала должна обеспечивать постоянное движение кадров. Научно-обоснованная расстановка кадров предусматривает планирование служебной карьеры с учетом жизненных интересов работников, рациональное сочетание назначения, конкурсности и выборности, в зависимости от категории работников и резерва кадров, планомерное движение работников (повышение, перемещение, понижение и выбытие), в зависимости от результатов оценки, определение сроков занятий должностей и возраста кадров управления, научную организацию рабочих мест, определение условий и оплата труда. 5.Обучение персонала предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников к современному уровню производства и управления. Различают в основном четыре вида обучения: 1.подготовка рабочих и служащих в профессиональных училищах, техникумах и вузах, предусматривается получение базовой специальности. 2.повышение специальности в различных учебных заведениях, т.е. получение новых знаний по базовой специальности работника. 3.переподготовка персонала для приобретения новой специальности. 4.послевузовское профессиональное образование (аспирантура, докторантура).

Взаимодействие указанных видов обучения позволяет обеспечить для непрерывного повышения образования каждого работника своевременно регулировать соответственно между числом работников и профессионально-квалифицированной структурой персонала.

## 8. Власть и стили руководства

Чтобы руководить, необходима *власть* — возможность дей­ствовать или возможность воздействовать на ситуацию или поведение других людей. Известны три исторических типа власти в обществе: охлократия (власть толпы), автократия, демократия (власть народа). Данные типы власти оказывают влияние на стратегию и стиль руководства, а также на требования к персоналу. Власть необходима как средство осуществления миссии организации, ее политики достижения поставленных целей.

Власть в организации связана с такими факторами: *Сила*- вовсе не обязательный компонент власти. Руководителю нужно помнить, что он также зависит от людей, которые ему подчинены*. Влияние*- это такое поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение другого. Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывают влияние, а также от ситуации, способности руководителя и других факторов. Формы влияния-приказы, угрозы, просьба, подкуп, убеждения. *Авторитет* - руководить через заслуженное доверие, уважение. *Манипулирование* - целенаправленное воздействие на кого-либо для достижения заранее спланированных результатов.

Власть может принимать различные формы. Дж. Френч и Б. Рэйвен, исследователи в области власти и лидерства (руко­водства) выделяют пять основных форм власти: *власть, ос­нованная на принуждении* (влияние через страх); *власть, ос­нованная на вознаграждении; экспертная власть* (влияние че­рез разумную веру в знания, способности, компетенцию руко­водителя); *власть примера или харизма* (основана на личностных качествах менеджера- уважительное отношение к подчиненному как к партнеру по совместной деятельности); *традиционная законная* *власть* (в силу должностного положения). У каждой формы власти есть плюсы и минусы.

Под *стилем управления* понимают конкретный способ взаимодействия руководителей и подчиненных. Стиль руководства предопределяется особенностями организации и ее подразделений, существующим в них порядком ведения дел, позициями высшего руководства, преобладанием системой ценностей и типом культуры, случайными факторами. *Авторитарный стиль руководства (автократический, директивный, административный, волевой).* Авторитарное руководство характеризуется чрезмерной централизацией власти руководителя, самовластным решением всех вопросов, касающихся деятельности организации, ограничением контактов с подчиненными. Этот стиль свойственен решительным, властным, волевым людям, жестким по отношению к окружающим. Появление руководителя-автократа связано с особенностями его характера. В большинстве случаев это властные, настойчивые и упорные люди, с преувеличенными представлениями о собственных способностях, обладающие большим стремлением к престижности и власти. По темпераменту они являются холериками. Автократ «все знает сам» и не терпит возражений. Никому не доверяет, не ставит в известность о своих намерениях; отдает деловые, краткие распоряжения; запреты часто сопровождаются угрозами. Похвала и порицание работников крайне субъективны. Эмоции подчиненных и коллег в расчет не принимаются. Дела в коллективе планируются заранее во всем их объеме, определяются лишь непосредственные цели для каждого работника. Голос руководителя является решающим, а его позиция находится вне группы. Специалисты выделяют две разновидности авторитарного стиля: *«Эксплуататорский»* - руководитель полностью сосредотачивает в руках решение всех вопросов, не доверяет подчиненным, не интересуется их мнением, берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания, в качестве стимулирования использует наказания, угрозы, психологическое давление. *«Благожелательный»*- руководитель относится к подчиненным снисходительно, интересуется их мнением, хотя поступает по-своему, предоставляет исполнителям в ограниченных пределах самостоятельность, мотивирование страхом, наказание минимально. *Демократический стиль руководства (коллегиальный, партнерский).* Демократический стиль формируется у людей, которые не любят брать ответственность на себя, ответственность не концентрируется, а распределяется в соответствии с переданными полномочиями. Руководство характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений. Создается атмосфера, при которой выполнение служебных обязанностей становится делом привлекательным, а достижение при этом успеха служит вознаграждением. Это стиль предусматривает инструкции в форме предложений, не сухую речь, а товарищеский тон, похвалу и порицание – с учетом мнения коллектива. Мероприятия в коллективе планируются. Распоряжения и запреты проводятся на основе дискуссий. Позиция руководителя – внутри группы, т.е. руководитель ведет себя как один из членов группы; каждый сотрудник может при нем свободно выражаться по разным вопросам. Выделяют две формы: *«Консультативную»-* руководитель хотя и не полностью, но доверяет подчиненным, интересуется их мнением, настроением, советом, стимулируется поощрение, наказание используется в исключительных случаях. *«Партисипативная»* - руководитель полностью доверяет подчиненным, всегда их выслушивает и использует все конструктивные предложения, привлекает их к постановке целей и контролю. *Либеральный стиль руководства (нейтральный, попустительский).* Формируется у людей, которые не любят брать ответственность на себя. Руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, задает границы решения, а сам отходит на второй план. За собой он сохраняет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. При этом поощрение и наказание отступают на второй план по сравнению с внутренним удовлетворением, которое получают подчиненные от реализации своего потенциала и творческих возможностей. Подчиненные избавлены от постоянного контроля и «самостоятельно» принимают решения и стараются найти путь их реализации в рамках предоставленных полномочий. Они не догадываются, что руководитель все уже заранее продумал и создал для этого процесса необходимые условия, которые предопределяют конечный результат. Такая работа приносит им удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе. Становление руководителя-либерала может объясняться многими причинами. По характеру такие руководители люди нерешительные, добродушные, боящиеся ссор и конфликтов, не любящие брать ответственность на себя, рассеяны, безалаберны, толком не могут ставить цели, слишком мягкие по характеру. Они недооценивают значимости деятельности коллектива и то, что коллектив нуждается в них. Но может оказаться, что это высоко творческая личность, захваченная какой-то сферой своих интересов, но лишенная организаторского таланта. По этой причине обязанности руководителя оказываются для данного руководителя непосильными. *Ситуативный стиль руководства* – когда гибко учитываются уровень развития подчиненных и коллектива в целом. Эффективность руководства опосредована степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует.

## 9. Организационная культура

Организационная культура- это система норм, правил, моральных ценностей, регламентирующих отношение людей в организации. Если рассматривать определение организационной культуры в его узком смысле, как человеческий потенциал, то это знания, умения, навыки, а также способности, уровень духовного развития. Помимо трудностей внешней адаптации любая организация сталкивается с проблемами внутренней интеграции, т.е. становление коллектива, превращение отдельных людей в эффективную команду. Формирование организационной культуры (так же как и формирование личности человека) невозможно управлять непосредственно. Можно лишь оказывать опосредованные воздействия, создавая условия, в которых будут усиливаться, развиваться более интенсивно те или иные характеристики организационной культуры (личности). To, что формировалось на протяжении длительного времени, не может исчезнуть мгновенно. Чем более долгий путь прошла организация, чем более трудные испытания выпали на ее долю, тем прочнее закреплены результаты этого пути в организационной культуре, в уникальной общей психологии.

# ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА И КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

## 1. Место и роль государственной службы в системе государственного управления

Государственная служба находится в ряду с такими явлениями, как государство, государственная власть, государственный аппарат, государственное управление, взаимосвязана с ними и, следовательно, только через влияние на них может проявлять себя, реализовываться, анализироваться и оцениваться.

*Государственная служба*- это профессиональная деятельность по реализации целей и функций государственных органов. Государственная служба является составной частью государственного управления. *Специфические черты государственной службы*: 1) публичность, призвана выражать интересы личности и государства (связующее звено между государством и гражданином) 2) исключительно властные функции (обеспечение исполнение полномочий государственных органов). *Цели государственной службы*: 1) политические (исполнение курса государственной политики, самоограничение своих властных полномочий); 2) экономические (обеспечение механизма функционирования экономических методов рыночных отношений); 3)правовые (обеспечение приоритета закона в деятельности любого индивида или социальной группы); 4)социальные (поддержка социально незащищенных слоев населения; создания условий для повышения производительности труда и доходов граждан; предотвращение межконфессиональных конфликтов); 5)экологические (рациональное использование природных ресурсов).

Фактором укрепления связи между государством и обществом является открытость и ответственность государственной службы перед обществом, гражданами. Для этого необходимо постоянно информировать их об управленческих решениях и действиях, объяснять их смысл и целенаправленность, преодолевать бюрократизм, коррупцию и иные негативные явления. Важным аспектом развития государственной службы, как института государственного управления, является деятельностное и социально-психологическое состояние в коллективах государственных органов, нравственность поведения и деятельности государственных служащих.

## 2. Система и виды государственной службы РФ.

ФЗ №58 «О системе государственной службы в РФ»от 27.05.2003 г. регламентирует,     что система управления государственной службой создается на федеральном уровне и на уровне субъектов РФ в целях координации деятельности государственных органов при решении вопросов поступления на государственную службу, формирования кадрового резерва, прохождения и прекращения государственной службы, ведения Сводного реестра государственных служащих РФ, использования кадрового резерва для замещения должностей государственной службы, подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировки государственных служащих, а также в целях осуществления вневедомственного контроля за соблюдением в государственных органах федеральных законов, иных нормативных правовых актов РФ, законов и иных нормативных правовых актов субъектов РФ о государственной службе. Система управления государственной службой необходима для обеспечения единства государственной службы РФ, взаимодействия государственных органов со структурами гражданского общества, координации деятельности государственных органов по вопросам поступления на государственную службу, прохождения и прекращения государственной службы, а также профессионального развития государственных служащих. Достижение поставленной цели осуществляется на основе: единства системы управления государственной службой РФ и ее разделения на федеральный уровень и уровень субъекта РФ; координации деятельности подразделений государственных органов по вопросам государственной службы и кадров; взаимодействия с органами местного самоуправления; открытости системы управления государственной службой для граждан и гражданского общества.

Основными принципами построения и функционирования системы государственной службы являются: *федерализм*, обеспечивающий единство системы государственной службы и соблюдение конституционного разграничения предметов ведения и полномочий между федеральными органами государственной власти и органами государственной власти субъектов РФ; *законность*; *приоритет прав и свобод человека и гражданина*, их непосредственное действие, обязательность их признания, соблюдения и защиты; *равный доступ* граждан к государственной службе; *единство правовых и организационных основ* государственной службы, предполагающее законодательное закрепление единого подхода к организации государственной службы; взаимосвязь государственной службы и муниципальной службы; открытость государственной службы и ее доступность общественному контролю, *объективное информирование общества о деятельности* государственных служащих; *профессионализм и компетентность* государственных служащих; защита государственных служащих от неправомерного вмешательства в их профессиональную служебную деятельность как государственных органов и должностных лиц, так и физических и юридических лиц.

Должности государственной службы распределяются по категориям и (или) группам в соответствии с федеральными законами о видах государственной службы и законами субъектов РФ об их государственной гражданской службе. Соотношение должностей федеральной государственной гражданской службы, воинских должностей и должностей правоохранительной службы определяется Указами Президента РФ. *Федеральная государственная служба* - профессиональная служебная деятельность граждан по обеспечению исполнения полномочий РФ, а также полномочий федеральных государственных органов и лиц, замещающих государственные должности РФ.  *Государственная гражданская служба* - вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан на должностях государственной гражданской службы по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов РФ, лиц, замещающих государственные должности РФ, и лиц, замещающих государственные должности субъектов РФ. *Федеральная государственная гражданская служба* - профессиональная служебная деятельность граждан на должностях федеральной государственной гражданской службы по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов и лиц, замещающих государственные должности РФ. *Государственная гражданская служба субъекта РФ* - профессиональная служебная деятельность граждан на должностях государственной гражданской службы субъекта РФ по обеспечению исполнения полномочий субъекта РФ, а также полномочий государственных органов субъекта РФ и лиц, замещающих государственные должности субъекта РФ. *Военная служба* - вид федеральной государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан на воинских должностях в Вооруженных Силах РФ, других войсках, воинских (специальных) формированиях и органах, осуществляющих функции по обеспечению обороны и безопасности государства. Таким гражданам присваиваются воинские звания.  *Правоохранительная служба* - вид федеральной государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан на должностях правоохранительной службы в государственных органах, службах и учреждениях, осуществляющих функции по обеспечению безопасности, законности и правопорядка, по борьбе с преступностью, по защите прав и свобод человека и гражданина. Таким гражданам присваиваются специальные звания и классные чины.

## 3. Основные подходы к правовому регулированию федеральной госслужбы и госслужбы субъектов федерации.

## 4. Нормативно-правовое обеспечение госслужбы РФ

Основные подходы: 1)в Татарстане, Башкортостане Законы о государственной службе были приняты ранее российского, в 1994г. 2) государственная служба считается административной и находится в ведении РФ, субъектов РФ.

*Конституция РФ* закрепляет такие исходные основы организации государственной службы и правового положения государственных служащих РФ, как верховенство Конституции РФ и федеральных законов на всей территории РФ (ч. 2 ст. 4); единство системы государственной власти, разграничение предметов ведения между РФ и ее субъектами (ч. 3 ст. 15); приоритет прав и свобод человека и гражданина, их непосредственное действие (ст. 18); обязанность государства признавать, соблюдать и защищать права и свободы человека и гражданина (ст. 2); разделение законодательной, исполнительной и судебной власти (ст. 10); равный доступ граждан к государственной службе (ч. 4 ст. 32); некоторые обязанности всех должностных лиц (ч. 2 ст. 24, ч. 3 ст. 41, ч. 2 ст. 46 и др.). Государственная служба связана с введением ряда правоограничений для лиц, состоящих на ней, а всякое ограничение прав личности допускается только по федеральному закону (ст. 55 Конституции РФ). Конституция РФ (п. «т» ст. 71) устанавливает, что федеральная государственная служба находится в ведении РФ. Конституция РФ в прямой форме не затрагивает вопрос о государственной службе субъектов РФ, но, относя к ведению РФ лишь федеральную государственную службу, тем самым предрешает, что государственная служба субъектов РФ находится в их ведении. В совместном ведении РФ и ее субъектов находятся кадры судебных и правоохранительных органов; адвокатура, нотариат (п. «л» ч. 1 ст. 72 Конституции РФ).

*Федеральный закон от 27 мая 2003 г. N 58-ФЗ* "О системе государственной службы Российской Федерации" определяет правовые и организационные основы системы государственной службы Российской Федерации, в том числе системы управления государственной службой Российской Федерации. *Федеральный закон от 27 июля 2004 г. N 79-ФЗ* "О государственной гражданской службе РФ" регулирует поступление на государственную гражданскую службу РФ, ее прохождение и прекращение, а также определяет правовое положение (статус) федерального государственного гражданского служащего и государственного гражданского служащего субъекта РФ. *Закон РТ от 16 января 2003 г. N 3-ЗРТ* "О государственной гражданской службе РТ" регулирует отношения в сфере организации государственной гражданской службы РТ.

Конституция РФ, федеральные законы, конституции, уставы и законы субъектов РФ не могут регулировать буквально все вопросы построения и функционирования государственной службы, тем более что по ряду направлений такие законы еще не приняты. Поэтому имеющийся «пробел» в данном правовом поле восполняется иными *нормативными правовыми актами:* указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, приказами и распоряжениями федеральных министерств и ведомств, аналогичными документами на уровне субъектов РФ.

## 5. Основные принципы и нравственные основы государственной службы

[Гражданский служащий](#sub_13) обязан (ФЗ №58-ФЗ): 1) исполнять должностные обязанности добросовестно, на высоком профессиональном уровне;2) исходить из того, что признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина определяют смысл и содержание его профессиональной служебной деятельности; 3)осуществлять профессиональную служебную деятельность в рамках установленной законодательством РФ компетенции государственного органа;4) не оказывать предпочтение каким-либо общественным или религиозным объединениям, профессиональным или социальным группам, организациям и гражданам;5) не совершать действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению должностных обязанностей; 6)соблюдать ограничения, установленные настоящим ФЗ и другими ФЗ для гражданских служащих;7) соблюдать нейтральность, исключающую возможность влияния на свою профессиональную служебную деятельность решений политических партий, других общественных объединений, религиозных объединений и иных организаций;8) не совершать поступки, порочащие его честь и достоинство;9) проявлять корректность в обращении с гражданами;10) проявлять уважение к нравственным обычаям и традициям народов РФ;11) учитывать культурные и иные особенности различных этнических и социальных групп, а также конфессий;12) способствовать межнациональному и межконфессиональному согласию;13) не допускать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб его репутации или авторитету государственного органа;14) соблюдать установленные правила публичных выступлений и предоставления служебной информации.

Указ Президента РФ 2002 г. «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих». Принцип: чем выше должность, тем более грамотный, профессиональный руководитель.

## 6. Основы правового статуса государственного служащего

*Правовой статус* государственных служащих представляет собой совокупность прав, свобод, обязанностей, ограничений, запретов, ответственности служащих, установленных законодательством и “гарантированных государством”. Естественно, что правовой статус государственных служащих различается в зависимости от занимаемых государственных должностей, от уровня государственной службы. По уровню государственной службы различают правовой статус федеральных государственных служащих и правовой статус госслужащих субъектов Федерации. На [гражданскую службу](#sub_301) *вправе поступать* граждан РФ, достигший возраста 18 лет, владеющий государственным языком РФ и соответствующий квалификационным требованиям. Предельный возраст пребывания на гражданской службе - 65 лет. Поскольку в ведении субъектов РФ находится лишь гражданская государственная служба, то и больших различий в правовом статусе госслужащих в рамках отдельно взятого субъекта Федерации не наблюдается. *Статус государственного служащего* приобретается с момента заключения трудового договора и издания приказа о назначении на должность, либо с момента утверждения результатов конкурса и издания приказа. В некоторых случаях - с момента принятия присяги, то есть “с момента юридического установления возможности реализации прав государственным служащим и, соответственно, применения к нему мер ответственности”. Утрачивается статус государственным служащим “с момента окончания государственно-служебного правоотношения”, то есть с момента ухода в отставку, увольнения – прекращения государственной службы.

## 7. Права и обязанности государственного служащего: их взаимосвязь

*Основные права гражданского служащего:* 1) обеспечение надлежащих организационно-технических условий, необходимых для исполнения должностных обязанностей; 2) ознакомление с должностным регламентом и иными документами, определяющими его права и обязанности по замещаемой должности гражданской службы, с критериями оценки исполнения должностных обязанностей, показателями результативности профессиональной служебной деятельности и условиями последовательного должностного роста; 3) отдых, обеспечиваемый установлением предельной продолжительности служебного времени, предоставлением еженедельных выходных и нерабочих праздничных дней, а также ежегодных основных и дополнительных оплачиваемых отпусков; 4) оплату труда и другие выплаты в соответствии с настоящим ФЗ, иными нормативными правовыми актами РФ и условиями служебного контракта; 5) получение в установленном порядке информации и материалов, необходимых для исполнения должностных обязанностей; 6) доступ в установленном порядке к сведениям, составляющим государственную тайну, необходимым для исполнения должностных обязанностей; 7) доступ в установленном порядке в связи с исполнением должностных обязанностей в государственные органы, органы местного самоуправления, общественные объединения, организации; 8)ознакомление с отзывами о его профессиональной служебной деятельности и другими документами до внесения их в его личное дело, с материалами личного дела, а также на приобщение к личному делу его письменных объяснений и других документов; 9) защиту сведений о персональных данных; 10) должностной рост на конкурсной основе; 11) профессиональную переподготовку, повышение квалификации, стажировку в порядке, установленном настоящим Федеральным законом, иными федеральными законами; 12) объединение в профессиональные союзы гражданских служащих; 13) урегулирование индивидуальных служебных споров в соответствии с настоящим ФЗ, иными ФЗ; 14) проведение по его заявлению служебной проверки; 15) защиту своих прав и законных интересов на гражданской службе, включая обжалование в суд при их нарушении; 16) медицинское страхование в соответствии с настоящим ФЗ, ФЗ о медицинском страховании государственных служащих; 17) государственную защиту своей жизни и здоровья, жизни и здоровья членов своей семьи, а также принадлежащего ему имущества; 18) государственное пенсионное обеспечение в соответствии с федеральным законом.

*Основные обязанности гражданского служащего:*1) соблюдать Конституцию РФ, ФЗ и иные нормативные правовые акты РФ, конституции (уставы), законы, иные нормативные правовые акты субъектов РФ и обеспечивать их исполнение; 2) исполнять должностные обязанности в соответствии с должностным регламентом; 3) исполнять поручения соответствующих руководителей, данные в пределах их полномочий, установленных законодательством РФ; 4) соблюдать при исполнении должностных обязанностей права и законные интересы граждан и организаций; 5) соблюдать установленные в государственном органе правила служебного распорядка; 6) поддерживать уровень квалификации, необходимый для надлежащего исполнения должностных обязанностей; 7) сохранять государственную и иную охраняемую законом тайну, а также не разглашать ставшие ему известными в связи с исполнением должностных обязанностей конфиденциальные сведения, в том числе сведения, затрагивающие частную жизнь, честь, достоинство и здоровье граждан; 8) беречь государственное имущество, предоставленное ему для исполнения должностных обязанностей; 9) представлять в установленном порядке предусмотренные федеральным законом сведения о себе и членах своей семьи, о своих доходах и имуществе, подлежащих налогообложению, об обязательствах имущественного характера; 10) сообщать о выходе из гражданства РФ или приобретении гражданства другого государства в день выхода из гражданства РФ или в день приобретения гражданства другого государства; 11) соблюдать ограничения, выполнять обязательства и требования служебного поведения, не нарушать запретов, которые установлены федеральными законами; 12) сообщать представителю нанимателя о личной заинтересованности при исполнении должностных обязанностей, которая может привести к конфликту интересов, принимать меры к предотвращению такого конфликта.

Полномочия соединяют в себе права и обязанности. В новом законе к числу прав добавилось: гражданский служащий вправе с предварительным уведомлением представителя нанимателя выполнять иную оплачиваемую работу, если это не приводит к конфликту интересов, к числу обязанностей: гражданский служащий не вправе исполнять данное ему незаконное поручение.

## 8. Государственная должность: понятие, классификация и квалификационные требования

*Должность* – часть полномочий государственного органа, самая маленькая частица государственной власти.

Должности гражданской службы подразделяются на следующие категории: 1)*руководители* - должности руководителей и заместителей руководителей государственных органов и их структурных подразделений (далее также - подразделение), должности руководителей и заместителей руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти и их структурных подразделений, должности руководителей и заместителей руководителей представительств государственных органов и их структурных подразделений, замещаемые на определенный срок полномочий или без ограничения срока полномочий; 2)*помощники (советники)* - должности, учреждаемые для содействия лицам, замещающим государственные должности, руководителям государственных органов, руководителям территориальных органов федеральных органов исполнительной власти и руководителям представительств государственных органов в реализации их полномочий и замещаемые на определенный срок, ограниченный сроком полномочий указанных лиц или руководителей; 3)*специалисты* - должности, учреждаемые для профессионального обеспечения выполнения государственными органами установленных задач и функций и замещаемые без ограничения срока полномочий; 4)*обеспечивающие специалисты*- должности, учреждаемые для организационного, информационного, документационного, финансово-экономического, хозяйственного и иного обеспечения деятельности государственных органов и замещаемые без ограничения срока полномочий.

Должности гражданской службы подразделяются на следующие группы: 1)*высшие должности* [*гражданской службы*](#sub_301)**;** 2)*главные должности гражданской службы*; 3)*ведущие должности гражданской службы*; 4)*старшие должности гражданской службы*; 5)*младшие должности гражданской службы*. Должности категорий ["руководители"](#sub_90201) и ["помощники (советники)"](#sub_90202)подразделяются на высшую, главную и ведущую группы должностей гражданской службы. Должности категории ["специалисты"](#sub_90203) подразделяются на высшую, главную, ведущую и старшую группы должностей гражданской службы. Должности категории ["обеспечивающие специалисты*"*](#sub_90204) подразделяются на главную, ведущую, старшую и младшую группы должностей гражданской службы.

*Квалификационные требования по должностям* гражданской службы устанавливаются к уровню профессионального образования, стажу гражданской службы или стажу (опыту) работы по специальности, к профессиональным знаниям и навыкам их применения, необходимым при исполнении должностных обязанностей. Квалификационные требования устанавливаются в соответствии с категориями и группами должностей гражданской службы. В число квалификационных требований по должностям категорий "руководители", "помощники (советники)", "специалисты" всех групп должностей, а также категории "обеспечивающие специалисты" главной и ведущей групп должностей гражданской службы входит наличие высшего профессионального образования. В число квалификационных требований по должностям категории "обеспечивающие специалисты" старшей и младшей групп должностей гражданской службы входит наличие среднего профессионального образования.

Квалификационные требования *к стажу* гражданской службы или стажу (опыту) работы по специальности устанавливаются для федеральных гражданских служащих указом Президента РФ, для гражданских служащих субъекта РФ – законодательным актом субъекта РФ. Квалификационные требования *к профессиональным знаниям и навыкам* их применения, необходимым при исполнении должностных обязанностей, устанавливаются нормативным актом государственного органа с учетом его задач и функций и включаются в должностной регламент гражданского служащего.

## 9. Способы замещения государственных должностей и основания прекращения государственной службы

Гражданин поступает на государственную службу на неопределенный срок, либо на условиях трудового договора на срок не более пяти лет.

В РФ существует 4 основных способа замещения должностей: 1.*Назначение* — юридический акт компетентного государственного органа или должностного лица, определяющий момент возникновения или официального возложения функций, прав и обязанностей, определяемых должностью. Путем назначения замещается большинство государственных должностей. Это основной способ. 2.*Выборы* — предполагает согласие лица на избрание, обязательную процедуру выдвижения кандидата и саму процедуру избрания. Сложный, дорогой способ. 3.*Конкурс* — один из способов замещения должности по выбору, проводится среди лиц, подавших заявления об участии в конкурсе. Так замещаются научные и творческие должности. Конкурс объявляется на вакантную должность. Такие должности замещаются на определенный срок (до 5 лет). Обязательно объявление в печати, причем в этом объявлении содержатся основные требования к должности. Могут участвовать несколько кандидатов. Конкурс проводится конкурсной комиссией. Комиссия принимает решение, которым рекомендует лицо на должность, либо признает избранным. Но назначается на должность приказом руководителя. 4.*Контракт* — предполагает срочное замещение службы, заключается договор на определенный срок, применяется в ОВД и Службе по контракту. Заключению контракта может предшествовать конкурс. Контракт подписывается, но также необходим приказ на замещение должностей. Права и обязанности, ответственность наступает с момента подписания приказа.

Общими *основаниями прекращения* [*служебного контракта*](#sub_2301)**,** освобождения от замещаемой должности [гражданской службы](#sub_301) и увольнения с гражданской службы являются: 1) соглашение сторон служебного контракта; 2) истечение срока действия срочного служебного контракта; 3) расторжение служебного контракта по инициативе [гражданского служащего](#sub_13); 4) расторжение служебного контракта по инициативе [представителя нанимателя](#sub_102); 5) перевод гражданского служащего по его просьбе или с его согласия в другой государственный орган или на государственную службу иного вида; 6) отказ гражданского служащего от предложенной для замещения иной должности гражданской службы либо от профессиональной переподготовки или повышения квалификации в связи с сокращением должностей гражданской службы, а также при не предоставлении ему в этих случаях иной должности гражданской службы; 7) отказ гражданского служащего от предложенной для замещения иной должности гражданской службы в связи с изменением существенных условий служебного контракта; 8) отказ гражданского служащего от перевода на иную должность гражданской службы по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением либо отсутствие такой должности в том же государственном органе; 9) отказ гражданского служащего от перевода в другую местность вместе с государственным органом; 10) обстоятельства, независящие от воли сторон служебного контракта; 11) нарушение установленных настоящим Федеральным законом или другими федеральными законами обязательных правил заключения служебного контракта, если это нарушение исключает возможность замещения должности [гражданской службы](#sub_301);12) выход гражданского служащего из гражданства РФ; 13) несоблюдение ограничений и невыполнение обязательств, установленных федеральными законами; 14) нарушение запретов, связанных с гражданской службой, предусмотренных [статьей 17](#sub_17) ФЗ; 15) отказ гражданского служащего от замещения прежней должности гражданской службы при неудовлетворительном результате испытания.

При сокращении штатов или в результате других мероприятий должно учитываться *преимущественное право на оставление на государственной службе* имеют государственные служащие с более высокими результатами служебной деятельности и квалификации. При равных результатах предпочтение отдается: семейным служащим при наличии двух или более иждивенцев, в семье которых нет других работников с самостоятельным заработком; имеющим длительный стаж непрерывной службой в данном государственном органе; повышающим квалификацию; инвалидам войны; женам военнослужащих; чернобыльцам.

## 10. Особенности менеджмента в государственной службе.

*Менеджмент* - это современный этап социального управления, которая в свою очередь является одним из самых сложных видов, ибо предполагает управление социальными объектами (людьми, организациями и т.п.) в системе "человек-человек". Как известно, первоначально менеджмент возник в сфере производства и коммерции. Здесь философия и технология менеджмента развивались наиболее интенсивно и плодотворно прежде всего благодаря конкурентной среде, обеспечивающей естественный отбор самых эффективных подходов к управлению организациями, более четким и однозначным критериям оценки качества управленческой деятельности. Однако сегодня новый тип управленческих отношений и соответственно, новые технологии управления распространяются во всех сферах, в том числе в социальной, военной, педагогической, муниципальной, государственной и др. Следовательно, современное государственное управление постепенно трансформируется как разновидность менеджмента, то есть как государственный менеджмент.

*Государственная служба* - очень емкое понятие и может в разных обстоятельствах рассматриваться как сфера и вид деятельности; социальный институт; функция; отношение (правоотношение); взаимосвязь; социальная система; социально-профессиональная группа; теория; учебная дисциплина и др. Госслужба - непременный атрибут любого государства на всех стадиях его развития.

*Государственный менеджмент* отличается от классической системы государственного управления следующими особенностями: новым типом, иными принципами управленческих отношений; использованием современных технологий управления; научностью, прагматизмом, ориентацией на эффективность управления; профессионально подготовленным аппаратом.

*Специфика государственного менеджмента* проявляется в наличии: условий и содержания управленческой деятельности; особых методов управления (принуждение); целей государственного управления; собственных критериев эффективности.

Пока в нашей стране складываются только внешние формы и атрибуты менеджмента, в государственном управлении провозглашены новые принципы и подходы, предпринимаются попытки сформировать на их основе систему организационных институтов государственного менеджмента. Введена новая учебная специальность "Государственное и муниципальное управление" и т.д. Однако нет главного - новой системы отношений в государственном аппарате, ориентированной на реальную эффективность, на человека, на внедрение новых приемов и технологий в государственном управлении.

## 11. Правовые и организационные основы управления госслужбой.

В ФЗ «О системе государственной службы в РФ» от 27.05.2003г установлено, что управление госслужбой осуществляется на федеральном уровне и уровне субъектов федерации, в конкретных государственных органах.

На федеральном уровне вопросами государственных служащих осуществляют Управление Президента РФ по вопросам государственной службы (Дубик С.Н.), Совет по вопросам государственной службы при Президенте РФ; комиссия при Президенте Российской Федерации по вопросам совершенствования государственного управления (УП РФ от 30.03.2006 г. N 285).

Основными *задачами Управления* являются: содействие Президенту РФ в пределах своих полномочий в определении основных направлений реформирования и развития государственной службы РФ (далее - государственная служба), в обеспечении согласованного функционирования и взаимодействия органов государственной власти по этим вопросам; обеспечение реализации Президентом РФ его полномочий по проведению государственной политики в области государственной службы; участие в работе по совершенствованию правовых основ государственной службы. Основными *функциями Управления* являются: 1.участие в подготовке законопроектов по вопросам государственной службы, вносимых Президентом РФ в Государственную Думу Федерального Собрания РФ в порядке законодательной инициативы, а также проектов указов, распоряжений и поручений Президента РФ по названным вопросам; 2.представление предложений Президенту РФ по вопросам организации государственной службы, подготовки граждан для прохождения государственной службы, переподготовки, повышения квалификации и стажировки государственных служащих; 3.участие в подготовке проектов федеральных целевых программ по вопросам государственной службы; 4.обеспечение выполнения Администрацией Президента РФ функции координатора федеральных целевых программ по вопросам государственной службы; 5.организационное обеспечение деятельности рабочих органов по подготовке мероприятий, связанных с реформированием государственной службы; 6.участие в подготовке материалов для ежегодных посланий Президента РФ Федеральному Собранию РФ и для его программных выступлений; анализ практики применения федерального законодательства по вопросам государственной службы, подготовка докладов, аналитических и информационных материалов для Президента РФ по вопросам реформирования и развития государственной службы; 7.координация деятельности по формированию, размещению и исполнению государственного заказа на переподготовку и повышение квалификации государственных служащих в федеральных органах государственной власти; 8.обеспечение выполнения Администрацией Президента РФ функции государственного заказчика подготовки (стажировки) государственных служащих за рубежом; 9.формирование на основе предложений государственных органов проектов утверждаемых Администрацией Президента РФ и Аппаратом Правительства РФ ежегодных планов подготовки лиц, замещающих должности государственной службы; 10. отбор лиц, замещающих должности государственной службы, для направления на подготовку (стажировку) за рубеж, контроль за качеством прохождения указанными лицами стажировки, учет лиц, прошедших стажировку; 11. участие совместно с заинтересованными государственными органами в переговорах с государственными органами иностранных государств и международными организациями по вопросам заключения соглашений о подготовке (стажировке) за рубежом лиц, замещающих должности государственной службы, а также по другим вопросам, связанным с государственной службой; 12.взаимодействие с Российской академией государственной службы при Президенте РФ по вопросам реализации основных направлений ее деятельности; 13.осуществление мониторинга реформирования и развития государственной службы; 14.участие в пределах своей компетенции в проверках реализации федеральными органами исполнительной власти федеральных законов, указов, распоряжений и иных решений Президента РФ по вопросам государственной службы.

*Департамент по делам государственных служащих при Президенте РТ* (Положение «О департаменте госслужащих» от 22.12.05 № 512) является уполномоченным подразделением по делам государственных служащих Президента РТ, образованным в соответствии со статьей 32 Закона Республики Татарстан "О государственной службе РТ" для обеспечения эффективности государственной службы РТ.

*Основными задачами* Департамента являются: обеспечение реализации Президентом РТ его полномочий по проведению государственной политики в области государственной гражданской службы РТ и кадровых вопросов; содействие Президенту РТ в пределах своей компетенции в определении основных направлений реформирования и развития государственной гражданской службы РТ, в обеспечении согласованного функционирования и взаимодействия органов государственной власти РТ по этим вопросам; осуществление в пределах своей компетенции мер по обеспечению взаимосвязи государственной службы и муниципальной службы в РТ; осуществление в пределах своей компетенции контроля за исполнением законодательства о государственной службе, указов, распоряжений и поручений Президента РТ по вопросам государственной службы и кадров; подготовка предложений Президенту РТ по вопросам государственной службы и кадровой политики; участие в работе по совершенствованию правовых основ государственной и муниципальной службы; кадровое и организационно-штатное обеспечение деятельности Аппарата Президента РТ.

## 12. Основные проблемы в государственной службе. Необходимость и направления ее реформирования

Рассматривая вопрос о реформировании государственной службы РФ, необходимо прежде всего обратить внимание на ее основные проблемы. К ним следует в первую очередь отнести: коррупция; недостаточный профессиональный уровень государственных служащих; старение кадров (средний возраст 40 лет); оплата труда; численность государственных служащих (в РФ 1 млн.200); аттестация и оценка труда; управление государственной службой (не создан орган управления); нормативно-законодательная база; бюрократические методы руководства государственной службой; пренебрежение государственных служащих нравственными нормами.

Для решения этих проблем Указом Президента РФ №1336 от 19.11.2002г. принята федеральная программа «Реформирование государственной службы РФ (2003 - 2005 годы)», указом Президента РФ от 12.12.2005г. реализация программы продлена на 2 года. В 2004 г. Президент РТ принял Указ «О реформировании государственной гражданской службы в РТ».

Основная задача реформы государственной службы состоит в повышении эффективности государственной службы и преодоления недоверия между институтами государственной службы и гражданами. *План проведения реформы государственной службы:* существенное увеличение денежного содержания государственным служащим; отладка механизмов прохождения службы с учетом разграничения юридического статуса профессиональных чиновников и "политических назначенцев"; принятие этического кодекса государственного служащего; усиление роли законов в действиях чиновников, в том числе разграничение компетенции чиновников и сокращения сферы действия "личного усмотрения"; установление жесткого порядка взаимодействия чиновников и граждан, при котором гражданам хорошо известны как их права, так и обязанности чиновников; ужесточение контроля над государственными служащими и ответственности за отклонения от предписанного законами поведения; повышение престижа государственной службы (необходимо избавляться от распространенного мифа - воруют все); поддержка институтов гражданского общества.

## 13. Концепция и основные направления реализации кадровой политики на государственной службе

Концептуальное представление о государственной службе зависит от изменений существующего представления о государстве. Задачи государства носят объективный (глобальные задачи) и субъективный (проблемы и интересы) характер. Государственная служба должна быть эффективной, правовой, четко организованной, прочно связывающей государство с гражданским обществом.

*Главная цель реформы государственной службы* - кардинальное повышение эффективности государственной службы в интересах развития гражданского общества и укрепления государства. *Актуальная задача реформы* - восстановление доверия граждан к органам государственной власти за счет качественного удовлетворения их социальных и общественных потребностей на основе предоставления государственных услуг.

Государственная служба на сегодняшний день является той сферой, где профессионализм крайне необходим, т.к. именно в государственном аппарате принятие решения требует серьезного, ответственного подхода, опыта, а социальные последствия и ошибки в политических решениях касаются не отдельно взятого человека, а всего общества. Как показывает анализ реальной кадровой политики, основными принципами подбора государственных служащих являются: принцип родства и свойства; принцип знакомства; принцип личной преданности. В Концепции реформирования государственной службы Российской Федерации *одним из направлений кадровой политики* является развитие профессиональных качеств государственных служащих.

Под *кадровой политикой на государственной службе* понимается общий курс и последовательная деятельность государства по формированию требований к государственным служащим, по их отбору, подготовке и рациональному использованию с учетом состояния и перспектив развития государственного аппарата, прогнозов о количественных и качественных потребностях в кадрах государственных служащих. *Главной целью кадровой политики в сфере государственной службы* является формирование такого кадрового потенциала, который в профессиональном, квалификационном и деловом отношении позволял бы обеспечивать эффективное функционирование и развитие общества. Политика государства в отношении кадров на государственной службе должна быть направлена на *создание следующих условий*: равного доступа граждан к государственной службе; проявления каждым государственным служащим своих способностей, реализацию своих интересов и личных планов, связанных с эффективным управлением обществом; правовой и социально-экономической защищенности государственных служащих. В тоже время кадровая политика должна *гарантировать защиту* государственной службы от случайных и недостойных людей, рассматривающих государственную службу исключительно через призму только личных интересов.

Для кадровой политики в сфере государственной службы характерна многосубъектность. Каждому субъекту соответствует свой объем полномочий, ограниченный статусом, назначением, границами объекта регулирования. В своих действиях субъекты кадровой политики в сфере государственной службы относительно самостоятельны и независимы. К *основным субъектам кадровой политики* в сфере государственной службы относятся: Федеральное Собрание РФ; Президент РФ; Совет по вопросам государственной службы при Президенте РФ; Совет по кадровой политике при Президенте РФ; Главное управление Президента РФ по вопросам государственной службы и кадров; Правительство РФ и федеральные министерства и ведомства; органы законодательной и исполнительной власти субъектов РФ; органы судебной власти.

## 14. Организационно-правовые основы подготовки и переподготовки кадров государственной службы

*Профессиональная подготовка кадров* для федеральной гражданской службы и для гражданской службы субъектов РФ осуществляется в образовательных учреждениях высшего и среднего специального профессионального образования в соответствии с ФЗ. Заключение договора между государственным органом и гражданином на обучение с обязательством последующего прохождения гражданской службы после окончания обучения в течение определенного срока осуществляется на конкурсной основе. В рамках указанного договора на обучение, а также по согласованию образовательного учреждения с государственным органом в этом государственном органе осуществляются практика и стажировка обучающихся. Координация подготовки кадров для федеральной гражданской службы и гражданской службы субъектов РФ осуществляется соответствующим государственным органом по управлению государственной службой.

*Профессиональная переподготовка гражданского служащего* проводится в целях замещения им иной должности гражданской службы, требующей иных профессиональных знаний, при существенном изменении условий служебного контракта и должностного регламента гражданского служащего, при переводе в иной государственный орган и при ротации гражданских служащих в государственном органе или между государственными органами. Переподготовка осуществляется в соответствующем образовательном учреждении по установленным государственным стандартам и учебным программам и завершается сдачей экзамена, по результатам которого выдается диплом установленной формы. В зависимости от группы и категории должности гражданской службы, а также от формы переподготовки гражданского служащего устанавливаются сроки переподготовки от трех до шести месяцев. Конкретные сроки и формы переподготовки определяются представителем нанимателя. На период переподготовки за гражданским служащим сохраняются денежное содержание по замещаемой должности гражданской службы, а также другие социальные гарантии. Гражданскому служащему, направленному на переподготовку, государственным органом, в котором он замещает должность гражданской службы, и образовательным учреждением создаются надлежащие условия для обучения, а также возмещаются за счет средств государственного органа связанные с обучением расходы.

*Повышение квалификации или стажировка гражданского служащего* проводятся периодически, но не реже одного раза в три года, а также в случаях принятия представителем нанимателя решения: 1) о назначении гражданского служащего на иную должность гражданской службы в порядке должностного роста на конкурсной основе; 2) о включении гражданского служащего в кадровый резерв на конкурсной основе; 3) о направлении гражданского служащего на повышение квалификации по результатам его аттестации. Повышение квалификации или стажировка завершается сдачей тестовых испытаний или экзамена по установленной форме с последующей выдачей свидетельства об успешном завершении повышения квалификации и стажировки. Успешная сдача тестовых испытаний является преимущественным основанием для включения в кадровый резерв на конкурсной основе или продолжения замещения должности гражданской службы. Повышение квалификации может осуществляться: непосредственно в государственном органе; в образовательном учреждении; в иной организации, в том числе за рубежом.

В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 14.02.2001г. № 109, *государственный заказ* представляет собой задание по профессиональной переподготовке и повышению квалификации государственных служащих на календарный год. В последние годы *разработана концепция государственного заказа на переподготовку и повышение квалификации государственных служащих*, соответственно которой размещение государственного заказа среди образовательных учреждений должно осуществляться на конкурсной основе, а в качестве заказчиков выступают федеральные органы государственной и региональной власти. Концепцией определены также периодичность и сроки обучения в зависимости от его форм и видов, механизмы финансирования затрат на обучение федеральных государственных и муниципальных служащих из федерального бюджета. Объем и структуру госзаказа на обучение утверждает Правительство РФ

## 15. Резерв кадров государственной службы: правовые и организационные аспекты формирования

*Кадровый резерв* – это группа служащих, обладающих способностями к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемых к определенным должностям, подвергшихся отбору и прошедших дополнительную подготовку. Кадровый резерв необходим для более качественного обеспечения организации подготовленными сотрудниками. Они должны быть готовы вести не только свой участок работы, но и смежные направления, кроме того, наличие кадрового резерва позволяет снизить риск при заболевании ключевых сотрудников или других непредвиденных обстоятельствах. Всю систему работы с кадровым резервом можно разделить на 4 этапа: 1)необходимо разработать положение о кадровом резерве (где закреплены основные принципы, круг ответственности). Параллельно с этим положением составить перечень должностей подлежащих резервированию. Оба этих локальных нормативных акта готовятся отделом кадров и утверждаются руководителем. Помимо этих документов следует разработать формы отчетности и периодичности сдачи отчетов; 2) конкурсный отбор в кадровый резерв; 3) формирование общей системы обучения и развитие сотрудников включенных в кадровый резерв; 4) приобретение практических навыков по должности, но и само продвижение.

Кадровый резерв формируется для замещения: 1) вакантной должности гражданской службы в государственном органе в порядке должностного роста [гражданского служащего](#sub_13); 2) вакантной должности гражданской службы в другом государственном органе в порядке должностного роста гражданского служащего; 3) должности гражданской службы, назначение на которую и освобождение от которой гражданского служащего осуществляются Президентом РФ или Правительством РФ.

## 16. История госслужбы в России.

 *Государственное управление в 15-16в.* имеет несколько ступеней: верховная власть (князь, великий князь, царь, Президент); высшие государственные учреждения (избранная рада, боярская дума, министры), центральные государственные Учреждения (министров, приказы, коллегии); местные государственные учреждения (наместники, губернаторы).

 16в. Царь- Избранная рада (это совет при царе: Адашев, Курбский) Боярская дума (удельные князья, бояре, окольчики, думские дворяне, думские дьяки). Избранная рада – боярская дума и метрополит – боярские думы, земский собор, основной собор)- приказ–губные (судебный округ) и земские избы (сбор налогов) – городовые приказчики.

Классификация приказов: военные приказы- разрядные , поместный, оружейный, стрелейский, пушкорский, бронный, каменных дел, аптекарский; финансовые приказы –приказ большого прихода (все доходы населения), четвертные приказы (жалованья служилым людям); военно-полицейский – разбойный приказ (воровства, увечья), земский приказ (по Москве), ямский приказ, челобиный приказ (прошения), печатный приказ; судные приказы –московских, казанских, владимирских, дмитривских судных дел; областные приказы –казанский, сибирский, малороссийский приказы.

Петром 1 был утвержден кабинет Петра (вместо Боярской думы), это учреждение носило характер личной канцелярии по вопросам законодательства и управления. Царь- Кабинет Петра – Сенат ( совещательный орган, надзор за правительственным аппаратом, во главе генерал-прокурор) и Синод (церковные дела, возглавлял опер прокурор). Центральными органами государственного управления остаются приказы, которые в 1718г. заменены коллегиями (все вопросы решались коллегиально): коллегии иностранных дел, военные коллегии, адмиралтейская коллегия, финансовая коллегия, промышленная коллегия, юстиционная коллегия.

 В 1972 году Петр 1 издал табель о рангах. Государственная служба делится на военную, гражданскую и придворную. Чины подразделяются на 14 рангов, от 14 низшего до 1 высшего. 14 чин по военной службе давал потомственное дворянство, по гражданской службе потомственное дворянство давал 8 чин. Введен принцип продвижения по службе и заслугам.

 В результате реформ Петра 1 была создана система органов государственного управления, аналогичная западно-европейской; Россия превратилась в Великую державу с мощной армией и современным морским флотом; в стремление создать идеальное государство создано полицейское государство без института социального контроля, социальных гарантий, свободы личности.

 Екатерина 2 создает Верховный тайный Совет (вместо Кабинета Петра). Все законы подписывались либо императрицей, либо членами ВТС. Затем создан Кабинет Министров из 3 человек, где три подписи равны подписи императрицы. В связи с русско-турецкой войной создает Совет при высочайшем дворе. Все эти органы осуществляли внешнюю и внутреннюю политику страны.

 Александр 1 пришел к власти в результате дворянского переворота в России в 1801 году. Создается кружок молодых людей (личные друзья), непременный Совет (из числа вельмож и сенаторов) Первые шаги Александра 1 касались вопроса крестьянства (Указ о вольных хлебопашцах); упразднения коллегии и создания министерств (внутренних дел, иностранных дел, военно-морское, военно-сухопутное, коммерции, финансов, народного просвещения, суды), которые входили в Комитет Министров. В 1808г. издается Указ о правах и преимуществах Сената, контролирующего деятельность административных учреждений и министерств.

 Резолюция о единстве партии(1922г.): Всесоюзный съезд Совета– Союзный Совет (автономный республиканский и федеральный республиканский), ЦИК (СНК-наркоматы – общесоюзные, республиканские, союзнореспубликанские), Совет национальностей (автономные республики, федеральные республики, автономные области).

Номенклатура- это часть командно-административной системы 1923г., круг должностных лиц, назначение и утверждение которых относится к компетенции вышестоящих органов. Список № 1 –это должности, назначаемые ЦК, список № 2, утверждаемой организационно-распорядительный отдел ЦК, список № 3 –это ведомственная номенклатура. Таким образом, подбирались руководители советского режима. Особенностью является распоряжение государственной собственностью, но не владения.

# ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

## 1. Общее понятие о государственном инновационном менеджменте

*Инновационный менеджмент* –это совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, а также занятыми этой деятельностью организационными структурами и их персоналом. Для ИМ характерно постановка цели и выбор стратегии, а также такие функции управления, как планирование, определение условий и организация, исполнение, руководство. Целью ИМ является определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности фирмы при разработке и внедрении новой продукции; модернизации и усовершенствовании выпускаемой продукции; развитие производства традиционных видов продукции; снятие с производства устаревшей продукции.

Сфера управления нововведениями охватывает не только производство, но и НИОКР, сбыт, финансы, коммуникации, т.е. все стороны деятельности фирм. Среди наиболее актуальных задач, стоящих перед ИМ можно выделить: 1.исследование рынков для новой продукции; 2.прогнозирование деятельности, характера и стадий жизненного цикла новой продукции; 3.определение способов продажи нового продукта; 4.исследование конъюнктуры рынка ресурсов, необходимых для производства и продажи нового продукта; 5.оценка эффективности и планирование инвестиционного проекта; 6.анализ рисков, определение методов, их минимизация и страхования; 7.выбор организационной формы, создание, освоение и размещение на рынке нового продукта; 8.исследование целесообразности и планирование эффективных форм передачи технологий.

## 2. Содержание категории «инновация», классификация инноваций.

Под *инновацией (нововведением)* понимается объект, внедренный в производство в результате проведенного научного исследования или сделанного открытия, качественно отличный от предшествующего аналога. Инновации характеризуются более высоким техническим уровнем, новыми потребительскими качествами товаров или услуг по сравнению с предыдущим продуктом. Понятие инновации применяется ко всем новшествам, как в производственной, организационной, финансовой, учебной и других сферах, к любым усовершенствованиям, обеспечивающих экономию затрат или даже создающим условия для такой экономии. Поэтому понятие инновации шире, чем понятие нового продукта. Специфического содержания инновации оставляют изменения, а главной функцией инновационной деятельности является функция изменения, непременными свойствами инновацией является научно-техническая новизна и производственная применимость, а также коммерческая реализуемость.

Виды:1. по причинам возникновения: *реактивные*, обеспечивающие выживание фирмы; *стратегические* – нововведения, внедрения который носит упреждающий характер с целью получения решающих конкурентных преимуществ в будущем. 2. по предмету и сфере предложений: *продуктовые* – новые продукты и услуги; *рыночные*, открывающие новые сферы применения продукта, позволяющие реализовать услугу на новых рынках; *инновации процесса* – технологии, организация производства и управляющие процессы. 3. по характеру удовлетворения потребностей: *инновации, ориентированные на существующие потребности; инновации, ориентированные на формирование новых потребностей*. 4. по типу новизны для рынка: *новые для отрасли в мире; новые для отрасли в стране; новые для данного предприятия*. 5. по месту в системе: *инновации на входе предприятия* (материалы); *инновации на выходе предприятия* (изделия); *инновации системной структуры предприятия* 6. в зависимости от глубины вносимых изменений: *радикальные; улучшающие; модификационные.* 7. с учетом сфер деятельности предприятия: *технологические; производственные; экономические; торговые; социальные; в области управления*.

*Инновационный менеджмент* или *управление нововведениями* представляет собой составную часть современного научного менеджмента, осуществляемую на высшем уровне руководства компании**.**

## 3. Сущность инновационного процесса и его основные этапы

*Инновационный процесс* -это цикл от возникновения идеи до ее практической реализации, т.е. связан с созданием, освоением и распространением.

Цели инновационного процесса состоят в: 1. нахождение новых решений технической задачи, создание изобретения; 2. проведение НИОКР; 3. налаживание серийного производства продукции; 4. параллельные подготовки и функции сбыта; 5. внедрение новых товаров на рынок; 6. закрепление на новых рынках путем постоянного совершенствования технологий, повышение конкурентоспособности продукции.

Этапы инновационного процесса: 1.систематизированное поступление идей (сбор информации о технологических изменениях на рынке, нововведения, потенциальных возможностях фирмы в отношение разработки и освоение продукции, целевых рынках и долгосрочных тенденциях их развития; определение степени и размеров риска); 2.отбор выявленных идей (определение возможности и практической реализации идеи; выяснение степени технологической общности новых традиционных изделий; соответствие новой продукции имиджу фирмы и стратегии развития; определения патентной частоты будущего изделия); 3. анализ экономической эффективности (техническая разработка продукта; определение техническо-экономических характеристик продукта, оценка его качества и потребительских свойств, потенциального рыночного спроса и объема продаж; определение инвестиции на создание и освоение новой продукции, сроки окупаемости новой продукции; наличие технологических, материально-сырьевых, финансовых и кадровых ресурсов для производства новой продукции; сроки освоения новой продукции и выхода с ней на рынок; анализ и оценка рентабельности); 4. разработка конкретной программы развития нового продукта, с распределением обязанностей по подразделениям; создание образца и проведение технических испытаний; определение наименований товаров, его товарного знака, оформление упаковки, маркировки; 5.тестирование на ограниченном рынке в течение не менее 3х месяцев, выбор оптимальных каналов реализации, выбор средств и методов рекламы; 6. принятие решения о начале массового, обеспечение патентной защиты нововведения.

Обычный срок достижения прибыльности в производстве нововведений считается 5 летний период. Это так называемое полное возмещение затрат, а от начального массового производства до достижения безубыточности 3 года. В разработке новой продукции участвуют различные подразделения, фирмы и степень их участия не одинакова. В настоящее время к инновационной деятельности фирм активно подключаются потребители, причем это происходит на различных этапах инновационного процесса. Это связано с тем, что производители стремятся обеспечить себе устойчивый рынок сбыта и иметь постоянных клиентов. Кроме того, потребитель может не только вносить коррективы в нововведения, но и контролировать весь ход разработки производства и освоения новшества.

Система управления инновациями основана на принципе: 1)создание атмосферы на поиск и освоение инноваций; 2) стремление удовлетворить потребности потребителя; 3)определение основных направлений инновационной работы; 4)сокращение числа уровней в управление; 5)сокращения сроков разработки и внедрения нововведений.

*Конечной целью* инновационного процесса является рентабельность, массовое серийное производство новой продукции, вместе с тем следует помнить, что в связи с большими сложностями и неопределенностью инновационной деятельности лишь небольшая часть разработок новой продукции внедряется в производство. Многие неудачи с выведением новых продуктов и услуг на рынок специалисты объясняют обычно тем, что нововведения возникли на базе новых знаний, а не потребностей.

## 4. Организационные формы государственного ИМ

Система управления инновациями предполагает наличие ряда организационных структур: Спецподразделений в виде Советов, комитетов для определения направлений инновационного процесса и внесения предложений Центральные службы развития новых продуктов, которые координируют инновационную деятельность. Отделения новых продуктов–самостоятельное подразделение, осуществляет координацию ИД в рамках фирмы в целом, согласование целей технического развития, разработка планов и программ ИД, наблюдение за ходом разработки новой продукции и ее внедрение, а также рассмотрение проектов создания новых продуктов. Проектно-целевые группы по проведению научных исследований, разработке и производству новой продукции, т.е. осуществление инновационного процесса от идеи до серийного производства. Они создаются на среднем уровне управления, и подчиняются непосредственно высшему руководству фирмы. Может быть образована как на постоянной, так и на временной основе на разные сроки от 2,3 до 10 лет. Существует и предпринимательский подход по созданию проектно-целевых групп, при которых изобретатель, создатель нового продукта, становится руководителем целевой группы и непосредственно отвечает за разработку и внедрение нового продукта, в этом случае реализует принцип гибкого, сквозного управления нововведениями. Проектно-целевые группы не обязаны согласовать свои действия с другими подразделениями фирмы, обычно первоначально создаются небольшие группы (10-15), а затем преобразовываются в самостоятельные научно-производственные подразделения по развитию новых сфер бизнеса до 400 человек. Центры развития предполагают создание хозяйственных самостоятельных подразделений, не связанных с основной деятельностью фирмы. Стимулирование руководителей и персонала центра осуществляется следующим образом: заработная плата сотрудников и вознаграждения управляющих непосредственно зависит от коммерческих результатов деятельности центра, в то же время коммерческие риски и неудачи, связанные с производством и сбытом новой продукции, не влекут за собой административных санкций или штрафов. Отделы НИОКР- осуществляют не только поиск и разработку новых идей, но и быстрое доведение до стадии освоения, производства и сбыта, поэтому они стали более заинтересованы в создании научно-технических заделок для следующего поколения продукции. За последние годы значительно увеличился объем финансирования отдела НИОКР. Венчурные фирмы, которые предполагают наличие идей инноваций, общественной потребности, рискового капитала, воплотителя идеи. Венчурные фирмы, как правило, не прибыльны, т.к. не занимаются организацией производства продукции, а передают свои разработки другим фирмам. Венчурный капитал представляет собой вложение средств не только крупных компаний, но и банков, государства, страховых, пенсионных и других фондов, сферы с повышенной степенью риска в новом расширении или претерпевающий резкие изменения бизнес. Специализированные централизованные формы стимулирования нововведений – эти фонды создаются за счет части прибыли компаний и используются на ускорении внедрения новой продукции в серийное производство. Из этих средств создаются в последующем фонды внедрения или венчурные фонды, которые могут использоваться как инвестиции в независимые венчурные фирмы.

*Технопарк*- место соединения идей и инвесторов предоставлять новые продукты, новую технику и др. *Технополис*- город, ориентированный на развитие идей (Зеленоград, Новосибирский городок). *Бизнес-инкубатор*, предоставление соответствующей мощности на развитие идей.

## 5. Общее понятие об интеллектуальной и промышленной собственности.

*Интеллектуальный продукт* выступает в качестве товара, требует особого подхода при работе с ним, при этом необходимо обязательно учесть такие *особенности* как: 1. необходимость создания соответствующей системы правовой защиты интеллектуального продукта, предохранения его собственника (изобретателя, автора) от недобросовестной конкуренции, незаконного копирования; 2. наличие правовой защиты в виде патента, лицензии, других средств создают собственнику интеллектуального продукта монопольное положение на рынке в течение длительного периода времени (15-20 лет). Это позволяет собственнику проводить эффективную производственно сбытовую, ценовую и товарную политику, наращивать прибыль не только путем собственного производства товаров, но и за счет получения дохода от продажи лицензий на его выпуск другим производителям; 3. защищенность товаров патентами, это дополнительная для инвестора гарантия эффективности его капитальных вложений. Под интеллектуальной собственностью понимаются результаты интеллектуальной деятельности ученых, исследования других специалистов, обладающие определенной новизной и охраняемые изобретательским и авторским правом. Следовательно, интеллектуальная собственность включает права относительно к литературным, художественным, и научным изобретениям и исполнительской деятельности артистов, звукозаписи, радио и телепередачи, торговым знакам, фирменным наименованиям и т.д. Составной частью интеллектуальной собственности является промышленность собственника, связанная с интеллектуальной деятельностью в сфере материального производства. Согласно Парижской конвенции по охране промышленной собственности, принятой в 1883г, такого рода собственность охватывает широкий круг объектов изобретения, товарные знаки, промышленные образцы, фирменные наименования и т.д. К *видам объектов промышленной собственности* согласно действующему в РФ законодательству относятся: 1) изобретения; 2) полезная модель – это конструкция выполненных средств производства предметов потребления и их составных частей; 3) промышленный образец, документы, удостоверяющие приоритет, авторство исключительное право использования объекта промышленной собственности: патент на изобретение действует в течение 20 лет; свидетельство на полезную модель – 5 лет; патент на промышленный образец – 10 лет. *Условия патентоспособности*: новизна и промышленная применимость для всех видов промышленной собственности; изобретательский уровень для изобретений и оригинальный для промышленного образца. Автор – это физическое лицо, творческим трудом которого создан объект промышленной собственности. Может быть несколько авторов, если в создании объекта участвует несколько физических лиц. Порядок пользования правами, принадлежащим авторам определяется соглашением между ними. Не признаются авторами физические лица, не внесшие личного творческого вклада в создание объектов промышленной собственности. Следует заметить, что в особо полной юридической защите нуждаются результаты деятельности в виде изобретений, т.е. такие результаты, которые обладают новизной и промышленно применимы. Защита результатов НИОКР патентами- это важная задача любого предприятия, поскольку без правой защиты, они легко могут стать жертвами конкуренции, конкуренты получают возможность экономии времени и средств на НИОКР и получают за счет этого дополнительную прибыль, рост своей доли рынка. Если при этом конкуренту удастся еще и запатентовать чужую незащищенную работу, то это поставит под угрозу выпуск продукции на предприятие, первоначально владеющей данной технологией.

Патент – это документ, удостоверяющий изобретение, авторство и исключительное право патентообладателя на изобретение. Такого рода право имеет особую значимость, поскольку при его наличии возникает возможность в пределах действия патента производить и сбывать продукцию, воплощающую соответствующие изобретения по монопольно высоким ценам, тем самым исключается доступ конкурентов в запатентованной новинке и обеспечивает условия для получения дополнительной прибыли. Срок действия патента 15-20 лет. Целесообразность патентования определяется в соответствии с методиками по определению целесообразности патентования изобретений в РФ, за границей и подсчету экономической эффективности патентования. В соответствие с патентным законом РФ (92г), любое лицо, не являющее патентообладателем, вправе использовать изобретение, промышленный образец, полезную модель, защищенную патентом, лишь с разрешения патентообладателя на основе лицензионного договора. Патентообладатель – это физическое или юридическое лицо, которому в соответствии с законодательством выдан патент на изобретение или свидетельство на полезную модель. Патент выдается: автору, любым лицам, при условии их согласия, которые указаны автором их правопреемниками в заявке на выдачу патента, работодателям, если иное не предусмотрено договором соавторства, в случае создания работником объекта промышленной собственности в связи с выполнением им своих служебных обязанностей, федеральному фонду изобретения РФ в случае приобретения им прав патентооблателя на договорной основе.

Лицензия – это разрешение на использование другим лицом или организацией изобретения, технологии, технических знаний и промышленного опыта, секрета производства, торговой марки, необходимой для производства коммерческой или иной информации в течение определенного срока за обусловленное вознаграждение. Лицензионный договор - это соглашение, по которому патентообладатель обязуется предоставить право на использование охраняемого объекта промышленной собственности другому лицу, обязанному вносить патентооблагаемые платежи и осуществлять иные действия согласия данному договору. Лицензиар – это патентообладатель, предоставляющий право на использование объекта промышленной собственности другому лицу. Лицензиат – лицо, получающее право на использование объекта промышленной собственности в соответствии с лицензионным договором. Цена на лицензию – должна обеспечить покупателю, несмотря на все виды издержек, возможность получать прибыль от реализации на рынке продукции, изготовленной по аналогичным технологиям и достаточно стабильную в течение длительного периода, как в РФ, так и за рубежом имеется специальные методики расчета цены лицензии. На практике доля продавца технологии в прибыли покупателя колеблется в пределах от 10 до 35%.

## 6. Патент как средство защиты интеллектуальной собственности.

См.5.

## 7. Сущность и назначение лиц, виды лицензионных договоров

См.5.

Виды лицензионных договоров*: простой* (разрешение использовать изобретение, оставляя за собой право как самостоятельного использования, так и выдачи аналогичной по условиям лицензий другим заинтересованным лицам); *исключительный* (предоставляется исключительное права на использование изобретения или секрета производства только одному лицензиату); *полный* (в данном случае лицензиар уступает все права вплоть до применения лично. Формы выплаты лицензионного вознаграждения: *роялти* (в виде периодических отчислений), *паушальные платежи* (выплата в 2-3 приема)

## 8. Основные направления государственной научно-технической политики в РФ. Государственная научно-техническая программа.

Разработка и эффективность государственной НТПолитики является одной из главных задач, стоящих перед органами власти РФ всех уровней. В наиболее общем виде государственная НТПолитику можно определить как составную часть социально-экономической политики, которое выражает отношение государства к научной и научно-технической деятельности, определяет цели, направления о формы деятельности органов государственной власти в области науки, техники и реализации достижений науки и техники. Основной задачей федеральной инновационной политики на региональном уровне РТ является создание благоприятного инновационного признака для материализации государственных приоритетов научно-технического развития в экономической сфере. Общегосударственная инновационная политика направлена на решение проблем межотраслевого и отраслевого характера, приводящих к кардинальному изменению технологической базы страны и требующих концентрации ресурсов в масштабе национальной экономики***.***

 Основными целями государственной научно-технической политики являются: 1)развитие, рациональное размещение и эффективное использование научно-технического потенциала; 2)увеличение вклада науки и техники в развитие экономики государства; 3)реализация важнейших социальных задач; 4)обеспечение прогрессивных структурных преобразований в области материального производства, повышения его эффективности и конкурентоспособности продукции; 5)улучшение экологической обстановки; 6)оценка информационных ресурсов государства и безопасности личности; 7)упрощение взаимосвязи науки и образования.

 В Правительстве РФ был разработан концептуальный подход к формированию политики в области развития науки и технологий на период до 2010 года и дальнейшую перспективу. К числу важнейших приоритетных проектов, имеющих особо важное государственное значение были отнесены информационно-телекоммуникационные технологии и электроника, космические и авиационные технологии, новые материалы и химические технологии, новые транспортные технологии, перспективные вооружения, военная и специальная техника, технологии живых систем, экология и рациональное природопользование, энергосберегающие технологии.

 Государственная научно-техническая программа представляет собой комплекс взаимосвязанных по ресурсам, срокам исполнения мероприятий, обеспечивающих эффективное решение важнейших научно-технических проблем развития науки и техники. Программы разрабатываются с учетом социально-экономических приоритетов, прогнозов, цели и структурной политики международных обязательств. Финансирование реализации осуществляется за счет бюджетных средств. В РФ за последние годы Правительством разработано и утверждено большое число федеральных целевых Программ (национально-технологическая база 2002-2006 годы, реформирование и развитие оборонного промышленного комплекса 2002-2006 годы, электронная Россия 2002-2010 годы, энергоэффективная экономика 2002-2005 годы).

## 9. Специфика рынка интеллектуальной собственности

В качестве специфичных товаров на рынке выступают объекты промышленной и интеллектуальной собственности. Объекты, которые обладают специфическими характеристиками, патентованы и лицензированы и не могут вовлекаться в сферу обмена на ряду с обычными товарами. Поэтому они объединяются в самостоятельный сектор мирового и национального рынков. Торговые операции с научно-техническими достижениями имеют свою специфику, т.к. в сделках участвуют элементы интеллектуального труда- научно-технические знания, опыт и др. Передача объектов от продавца к покупателю производится в опосредованной форме (техническая документация, техническая помощь), а не в натурально-вещественной форме. *Коммерческие формы технологического обмена* предусматривают передачу на условиях лицензионных договоров права пользования объектами промышленной собственности, технические документации, поставку машин и оборудования, подготовку и стажировку специалистов и др. *К некоммерческим формам технологического обмена* относят научно-технические публикации, выставки, ярмарки, обмен делегациями и научно-техническое сотрудничество. Таким образом, рынок лицензии, как часть рынка интеллектуального продукта обладает всеми основными чертами товарного рынка: однородностью его товаров, объектов лицензий отраслевой и географической структурой, имеет свои правила и обычаи, свои формы рекламы, методику расчета цен, правовые нормы. Этот рынок универсален, поскольку связан со всеми отраслями производства. В последнее время в сфере обслуживания рынка интеллектуальных продуктов возникла разветвленная сеть посреднических организаций, агентских фирм и брокеров, которые специализируется, как на предоставлении информации и научно-технических достижений, так и на продаже лицензии.

# УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

## 1. Управление собственностью в области здравоохранения, образования, науки и культуры. Инновации и их роль в повышении эффективности управления государственной и муниципальной собственностью вышеуказанных отраслях народного хозяйства.

Сущность и назначения государственной и муниципальной собственности предполагает, что целью управления является решение вопросов, находящихся в их ведении. Субъектом управления государственной собственностью являются органы государственной власти и их должностные лица, муниципальной собственностью - органы и должностные лица местного самоуправления.

В соответствии со ст. 50 ФЗ «Об общих принципах местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003г. № 131-ФЗ в собственности муниципальных образований может находиться имущество, предназначенное для решения установленных Федеральным законом вопросов местного значения, осуществления отдельных государственных полномочий, обеспечения деятельности органов местного самоуправления и должностных лиц местного самоуправления, муниципальных служащих, работников муниципальных предприятий и учреждений, осуществления полномочий, переданных федеральными законами. Следует отметить, что Законом от 1995г. в ст. 29 был представлен более подробный перечень объектов муниципальной собственности, таких как муниципальные банки и другие финансово-кредитные организации. Так как ст. 215 ГК РФ определяет муниципальную собственность как имущество, принадлежащее на праве собственности городским и сельским поселениям, а также другим муниципальным образованиям, конкретизировать объекты муниципальной собственности нет необходимости. Иначе ограничиваются перспективы муниципальных образований по наращиванию доходов. Закон 2003г. ввел норму, согласно которого органы местного самоуправления самостоятельно владеют, пользуются и распоряжаются муниципальным имуществом, но только в соответствии с законодательством. С введением Закона возникла необходимость проведения учета и анализа объектов государственной (областной и федеральной) собственности, расположенных на территории муниципального образования, использующихся для решения вопросов местного значения, и срочность разграничения и перераспределения имущества между органами государственной власти и уровнями муниципального образования. Управление муниципальной собственностью требует профессиональных знаний и специальных навыков.

Собственность здравоохранения принадлежит всем уровням власти: федеральной, региональной (РКБ, межрайонные), местной (ЦРБ, ФАП). Все органы власти должны работать в комплексе, согласованно. Школы принадлежат муниципальным образованиям, методика исходит от федеральных и региональных властей.

В РТ принят закон «О передаче отдельных государственных полномочий муниципальным образованиям». Это сделано для того, чтобы эффективно управлять собственностью и не плодить излишних штатов. При этом государство обязано выполнить 3 условия: передать собственность, передать финансы (субвенции из федерального, республиканского бюджета), передать штаты.

В рамках реализации национальных проектов «Образование», «Здоровье», «Жилище» государство инвестирует социальную сферу, целью является стимулирование инновационных учреждений, внедрение инновационных технологий, решение демографических проблем и т.д. Инновации повышают эффективность управления в социальной сфере, повышают качество обслуживания населения.

## 2. Управление собственностью в жилищно-коммунальном хозяйстве. Программы реформирования и модернизации жилищно-коммунального комплекса Республики Татарстан и Российской Федерации.

Реформа публичной власти не возможна без реформы ЖКХ. Она как в советское время монополизирована. Государство и муниципалитеты плохие собственники. Поэтому необходима частная собственность ЖКХ. В новом жилищном кодексе ставка делается на товарищества собственников жилья. Как это делается: собираются люди, принимается решение обслуживать свой дом самим, оформляется как юридическое лицо, сообщается жителям и регистрируется, затем начинает работать. С 2005 года РТ перешла на 100% оплату ЖК услуг, субсидии рассчитываются и выплачиваются по факту.

Программа «Реформирования и модернизации жилищно-коммунального комплекса РТ на 2004–2010 годы». Основные *цели Программы* – обеспечение стандартов качества предоставления жилищно-коммунальных услуг, повышение устойчивости и надежности функционирования жилищно-коммунальных систем жизнеобеспечения населения с одновременным снижением нерациональных затрат, создание системы адресной социальной защиты населения при оплате жилищно-коммунальных услуг. Основными *задачами Программы* являются: 1) в области реформирования ЖКК: повышение качества жилищно-коммунальных услуг; совершенствование механизмов финансирования отрасли; усиление социальной политики в сфере ЖКК; разработка и реализация комплекса мер по формированию кондоминиумов и созданию условий для образования и деятельности объединений собственников жилья. 2) в области модернизации ЖКК: изменение технической и технологической основ отрасли как технической базы реформирования, обеспечение государственной поддержки процесса модернизации ЖКК; формирование инвестиционной привлекательности коммунальной инфраструктуры. Первоочередные мероприятия, рассчитанные на получение положительного эффекта по улучшению качества жилищно-коммунальных услуг, к числу важнейших из них относятся: финансовая стабилизация ЖКК; демонополизация обслуживания жилищного фонда, создание конкурентной среды и формирование рынка услуг в жилищной сфере; формирование многообразия собственников в жилищной сфере; переход на реальные договорные отношения в ЖКК; дальнейшее совершенствование механизмов социальной защиты населения при оплате жилищно-коммунальных услуг.

Программа «Реформирования и модернизации жилищно-коммунального комплекса РФ» федеральной целевой программы «жилище» на 2004–2010 годы. Настоящая подпрограмма является частью федеральной целевой программы "Жилище" и включает в себя комплекс мероприятий, повышающих надежность функционирования коммунальных систем жизнеобеспечения, направленных на ликвидацию дотационности жилищно-коммунального комплекса и способствующих режиму его устойчивого достаточного финансирования, а также обеспечивающих комфортные и безопасные условия проживания людей. Подпрограмма предусматривает как решение задач ликвидации сверхнормативного износа основных фондов, внедрение ресурсосберегающих технологий, так и разработку и широкое внедрение мер по стимулированию эффективного и рационального хозяйствования жилищно-коммунальных предприятий, максимального использования ими всех доступных ресурсов, включая собственные, для решения задач надежного и устойчивого обслуживания потребителей. Основными задачами подпрограммы являются: финансовое оздоровление жилищно-коммунальных предприятий путем реструктуризации и ликвидации их задолженности и доведения тарифов на жилищно-коммунальные услуги для населения и других потребителей до экономически обоснованного уровня, жесткого соблюдения установленных стандартов оплаты услуг населением, перехода от дотирования жилищно-коммунальных предприятий и предоставления категориальных льгот к субсидированию малообеспеченных семей, ликвидации перекрестного субсидирования тарифов; снижение издержек и повышение качества и доступности жилищно-коммунальных услуг, формирование инвестиционной привлекательности жилищно-коммунального комплекса путем развития конкуренции в сфере предоставления жилищных услуг, создания взаимосвязанных процедур тарифного регулирования коммунальных предприятий и естественных монополистов - предприятий топливно-энергетического комплекса; обеспечение государственной поддержки процесса модернизации жилищно-коммунального комплекса на основе современных технологий и материалов путем предоставления бюджетных средств и государственных гарантий по привлекаемым инвестициям.

## 3. Государственный и муниципальный заказы - инструменты эффективного управления государственной и муниципальной собственностью.

В широком понимании государственный заказ - это потребность органов государственного управления в товарах, работах и услугах, которая удовлетворяется за счет средств бюджетов и внебюджетных фондов, то есть за счет средств налогоплательщиков. Например, строительство и ремонт школ, приобретение лекарств для пенсионеров и ветеранов, покупка компьютеров для чиновников. В узком смысле государственным заказом называют конкретный перечень товаров, работ и услуг, которые закупаются конкретным органом государственной власти. "Государственный заказчик". –это орган государственного управления или государственное учреждение, которое непосредственно занимается формированием и размещением государственного заказа. На нем лежат функции: формирования государственного заказа (то есть определения перечня закупаемых товаров, работ и услуг, объемы закупки и сроки поставки; размещения государственного заказа, то есть определения конкретных поставщиков и исполнителей, которые будут поставлять нужные товары, выполнять работы и оказывать услуги. Размещение государственного заказа связано с заключением государственного контракта на поставку товаров, выполнение подрядных работ или оказание услуг. Государственный заказ размещается в основном среди частных предприятий и организаций. Исключение составляет специальная продукция, закупаемая, например, в рамках государственного оборонного заказа.

Муниципальный заказ - соглашение (договор), заключенное между органом местного самоуправления и исполнителем (поставщиком, подрядчиком) муниципального заказа в целях обеспечения муниципальных нужд, предусмотренных в расходах местного бюджета. Муниципальный заказ формируется на поставку товаров, выполнение работ (включая подрядные работы), оказание услуг для муниципальных нужд по вопросам, отнесенным федеральными законами к предметам ведения местного самоуправления. Финансируется исключительно из местных бюджетов по функциональным видам расходов. Содержание муниципального заказа, сроки его выполнения и способ размещения определяются заказчиком самостоятельно, исходя из потребностей муниципального образования в товарах, работах и услугах. Способ размещения муниципального заказа определяется конкурсной комиссией. Решение конкурсной комиссии с рекомендациями о способе размещения муниципального заказа утверждается заказчиком. Размещение муниципального заказа осуществляется на открытых либо закрытых торгах. Заказчик вправе использовать иные способы размещения муниципального заказа, помимо проведения открытых торгов. Заказчик вправе размещать муниципальный заказ путем проведения закрытых торгов в случае, если сумма закупки товаров, работ и услуг для муниципальных нужд составляет менее 2000 установленных законом размеров минимальной оплаты труда, при условии, что время и расходы, необходимые для рассмотрения и оценки большого числа заявок на участие в торгах, значительны по сравнению с суммой закупки.

## 4. Значение инвестиций в оздоровлении экономики и повышения жизненного уровня населения. Механизмы привлечения отечественных и иностранных инвестиций в муниципальные образования РФ.

Привлечение инвестиций: 1) свободные экономические зоны (Елабужский р-н, РТ подготовил закон об этой зоне и сделала эффективным привлечение инвестиций); 2) налоговые послабления; 3) стабильное законодательство; 4) таможенные пошлины; 5) реформирование государственного устройства.

В стране делается все, чтобы привлекать инвестиции, это повлияет на оздоровление экономики, повышение жизненного уровня населения. Надо эффективно использовать свои инвестиции, чтобы подавать пример.

*Особенности привлечения зарубежных инвести­ций для муниципальных объектов РФ.* При рассмотрении вопроса о том, как привлечь зарубеж­ные инвестиции, следует помнить о нескольких универ­сальных истинах. Они справедливы не только для России или какого-то конкретного муниципального образования, но их необходимо принять во внимание в любом регионе. Назовем их. *Повсюду в мире все страны, регионы и города стремят­ся к промышленному развитию.* В некоторых случаях это просто жесткая необходимость избавиться от без­работицы, а в других — стремление заменить устаре­вающие отрасли промышленности и обновить технику в регионе. *Существует значительная международная конкурен­ция в привлечении инвестиций.* В каждой стране су­ществует специальное агентство, чтобы стимулиро­вать зарубежные инвестиции и гарантировать каждо­му региону его долю от всего объема осуществляемых инвестиций. *Из-за конкуренции и переливания инвестиционных средств это всегда рынок инвесторов. Для того чтобы инвестор захотел вкладывать свой капи­тал в какой-либо конкретный район, для него должны существовать определенные преимущества по инвес­тированию именно в этот район, а не в другой, также принимавший участие в конкурсе на инвестиции.* Некоторые из этих преимуществ могут не зависеть от деятельности действующей администрации, такие, например, как местоположение относительно рынка сбыта, наличие полезных ископаемых, воды, элект­роэнергии, квалифицированной рабочей силы, транс­портной и коммуникационной инфраструктур, а дру­гие — зависят, например: налоговые льготы, субси­дии для создания рабочих мест, участие местных властей в финансировании проекта, недорогая недви­жимость, создание рациональных процедур по полу­чению разрешений и лицензий, наличие участка для первичного строительства, поставка воды, быстрое решение разнообразных вопросов, и т.д. *Не всегда возможно осуществлять промышленное раз­витие района в требуемом виде и объеме,* и часто нам приходится довольствоваться тем, что приемлемо. Это означает, что хотя у нас, может быть, есть список про­ектов, нуждающихся, с нашей точки зрения, в инвес­тициях, мы также должны сконцентрировать свое внимание на выявлении потенциальных возможностей рынка и быть готовыми оценить те компании, ко­торые пытаются найти новые возможности для себя в России. *Из-за жесткой конкуренции за внешние инвестиции каждый регион должен быть как высокопрофессио­нальным в своей рыночной стратегии, так и обращен­ным к потенциальному инвестору, быть привлека­тельным, быстро реагировать на запросы инвестора и оказывать ему требуемую помощь***.** Это означает про­фессиональный подход, высокопрофессиональный штат, наличие финансовых источников и поддержку со стороны местной администрации, причем штат должен иметь высокую мотивацию и видеть свою за­дачу в том, чтобы делать дело, а не просто руководить системой. На основе вышеизложенных принципов и должна стро­иться региональная стратегия привлечения прямых зару­бежных инвестиций.

*Концепция привлечения инвестиций в муници­пальные образования РФ.* Необходимость разработки оригинальной концепции привлечения инвестиционных *ресурсов*для муници­пальных образований обоснована их особенностями в качестве объекта инвестирования. Помимо решения вопросов местного экономического развития на МО лежит забота о благосостоянии, здоровье, уровне образования граждан. Таким образом, администрации муниципаль­ных образований испытывают значительное социальное давление при формировании своей инвестиционной поли­тики. Другой особенностью инвестиционной деятельности МО является то, что администрации вынуждены изыскивать средства и привлекать финансирование часто на заведомо убыточные проекты. В-третьих, МО имеют ограниченные возможности регу­лирования законодательных условий инвестиционной дея­тельности, так как большинство законодательных актов принимается на федеральном и региональном уровнях. Инвестиционный климат и привлекательность МО для вложения инвестиций складывается из страновой, регио­нальной и местной составляющих, оказывающих как пози­тивное, так и негативное влияние.

## 5.Роль и значение государственных и муниципальных служащих в повышении эффективности управления государственной и муниципальной собственностью.

Субъектом управления государственной и муниципальной собственностью являются органы и должностные лица государственной власти, органы и должностные лица местного самоуправления.

# РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

## 1. Типология управленческих решений

*Решение*-это выбор альтернативы. *Принятие решений* - связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции. *Управленческим* называется решение, принятое в социальной системе и направленное на стратегическое планирование; управление управленческой деятельностью; управление человеческими ресурсами; управление производственной и обслуживающей деятельностью; формирование системы управления компании (методология структура, процесс, механизм); управленческое консультирование; коммуникации с внешней средой. Таким образом, *принятие управленческих решений* представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации. Данный процесс включает в себя множество различных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения.

*Разработка УР происходит поэтапно*: определение отклонения фактического состояния системы от желаемого, определения наличия проблемы, формулирование проблемы, структурирование проблемы, определение степени новизны проблемы, определение источников информации по проблеме, сбор информации по проблеме, обработка информации по проблеме, определение возможных вариантов решения, оценка вариантов решения, определение исполнителей, постановка задач исполнителям, корректировка выбранного варианта решения, формулирование решения, оформление решения, организация контроля за выполнением.

Многое крупные ученые занимались проблемами теории и практики разработки эффективных решений. Любая теория на­чинается с классификации объекта исследования, т.е. выделения однотипных групп. В результате была составлена следующая *классификация УР:* по функциональной направленности**:** *планирующие* (для осуществления плановых мероприятий в компании или подразделениях), *организующие, активизирующие* (для эффективного управления персоналом разрабатываются решения по различным аспектам активизации деятельности работника), *коорди­нирующие* (необходимы для согласования изменяющихся условий внешней и внутренней среды для обеспечения возможной гармонизации в деятельности компании), *контролирующие* (направлены на обеспечение современного выполнения производственных планов и намеченных рубежей развития), *информирующие* (направлены на упорядочение информационного поля для работников компании и предоставления им необходимой информации); по организации: *индивидуальные* (он требует от руководителя уверенности в своих целях, профессионализма и творческого подхода), *коллегиальные* (групповые) (характеризуется большей обоснованностью, меньшим числом ошибок и неопределенностей, разработкой оригинальных подходов); по причинам: *ситуационные* (вызываются событиями, нарушившими или могущими нарушить запланированный ход деятельности компании), *по предписанию* (входит в функциональные обязанности нижестоящего руководителя и определяется соответствующими регламентами), *про­граммные* (представляет собой реализацию программно-целевой технологии РУР), *инициативные* (это творческий вклад руководителя в деятельность компании в рамках данных ему полномочий), *сезонные* (более устойчивые по времени, чем программные связаны с календарными датами, н-р, оформление отпуска); по повторяемости выполнения: *однотипные* (имеют общую предметную область (экономика, технологии)), *разнотипные* (имеют разные локальные для компании базы управляемых параметров) и *инновационные* (нет альтернатив) (обычно касаются процесса реструктуризации реформирования компании для повышения ее конкурентоспособности); по масштабам воздействия: *общие* (если УР разрабатывается для всего коллектива) и *частные* (для одного человека); по времени действия: *стратегические* (разрабатываются на длительный срок 5-10 лет), *тактиче­ские* (является инструментарием для стратегических решений и разрабатываются на меньший период 1-3 года) и *оперативные* (разрабатываются при возможности или возникновении ситуаций, мешающих реализации тактических решений, решения является кратковременными); по прогнозируемым результатам: *с опре­деленным результатом*, *с вероятностным исходом;* по характеру разработки и реализа­ции: *уравновешенные* (принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке), *импульсивные* (принимаются руководителями, которые легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить и оценить), *инертные* (в них преобладают контрольные и уточняющие действия на генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство), *риско­ванные* (принимаются без тщательного обоснования действий руководителем, который уверен в своих силах), *осторожные* (характеризуются тщательностью оценки руководителем всех вариантов); по методам переработки информации: *алгоритмические* (метод переработки информации, который предполагает относительно строгую формализацию выполнения процедур и операций на основе правил, алгоритмов, формул), *эвристические* (основан на логике, здравом смысле и опыте при РУР, при которой выявляется новая существенная информация); по числу критериев: *однокритериальные* (простые УР сравнивают по одному какому-либо критерию), *много­критериальные* (сложные или ответственные сравнивают по нескольким критериям); по глубине воздействия: *одноуровневые* (руководитель реализовывает свое решение только на уровне цеха или отдела) и *многоуровневые* (руководитель реализовывает УР кроме цехов и отделов будет обязательно и для заместителей руководителя); по способу фиксации: *письменные* (предоставляются наиболее ответственные УР для экономической и правовой экспертизы и в дальнейшем для экспертизы), *устные* (решения имеют правовую силу и их можно обжаловать в суде, если имеются по крайне мере два человека, слышавшие это решение, озвученное руководителем).

## 2. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив действий

 См. ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИЯ, 3

*Внешняя среда*-это все те элементы, которые воздействуют на организацию. Обычно внешняя среда рассматривается как набор реально существующих явлений и процессов (в дальнейшем — элемен­тов), прямо или косвенно влияющих на деятельность компании, на уровень неопределенностей и рисков при разработке и реали­зации УР. Выделяют две группы факторов прямого воздействия: *входные* (учредители, поставщики, система законодательства, материалы, капитал, трудовые ресурсы) и *выходные*  (потребитель, средства рекламы, дилеры, брокеры). Факторы косвенного воздействия: *геополитические, политические, состояние экономики, НТП, социокультурные изменения, природно-географические условия*. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого исследователи исследуют и контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для данной системы.

*Внешняя среда* для компаний состоит из двух колец окруже­ния: *ближнего и дальнего.* Особенности элементов ближнего окружения компании. *Клиенты* — это лица, пользующиеся услугами компании или покупающие у нее непосредственно (прямые) или через других лиц (косвенные) какую-либо ее продукцию (уровень неудовлетворенности потребностей и интересов населения; уровень платежеспособности населения; состояние спроса-предложения) *Контролирующие организации* представляют налоговые, ад­министративные, санитарные и другие инспекции; пенсионные, медицинские, социальные и другие фонды; различные комис­сии (уровень их правовой и информационной поддержки; уровень их административной поддержки). *Партнеры по бизнесу* — это участники какой-либо совмест­ной с компанией деятельности. Она может реализовываться в форме аренды, партнерства, подряда, договора, финансовых и компенсационных сделок (уровень соблюдения договорных обязательств по оплате и производству продукции; уровень организационных связей партнеров; уровень финансовых связей партнеров; платежеспособность партнеров). *Финансово-кредитные учреждения* — организации, непосред­ственно участвующие в финансовом цикле компании, например, выполняющие расчетно-кассовые, ипотечные, кредитные и другие операции (быст­рота и качество обслуживания, уровень надежности, банковские резервы, объем услуг). *Конкуренты*— обязательный элемент рыноч­ной экономики (уровень эластичности выпускаемой продукции; уровень льготных субсидий, получаемых конкурентами; характер текущего и перспективного спроса; соотношение отечественных и зарубежных конкурирую­щих компаний). *Общественность* формирует в созна­нии населения отношение к компании и ее продукции. (отношение к качеству выпускаемой ком­панией продукции; уровень влияния общественных движений на сознание групп населения). *Законодательная база* в соответствующей области деятель­ности (частоту изменения законодательной базы; уровень доступности законодательной базы для пользова­телей; степень охвата законодательной базой правового простран­ства; объем контроля за выполнением законодательной базы). Особенности элементов дальнего окружения компании *Система ценностей и их приоритеты в обществе*. К системе ценностей относятся материальные, общественно-политические и духовные ценности. Каждое общество формирует свое пред­ставление о добре, справедливости, свободе, вере и т.д. Набор представлений может формировать как положительную систему ценностей, так и отрицательную. Вместе с тем существуют и общечеловеческие ценности: нормы нравственности, прогресс, культурное наследие, социальная ответственность. Руководитель компании должен ориентироваться в существующем раскладе ценностей и формировать совместимую с общественными цен­ностями систему ценностей своей компании. *Обычаи местного и международного делового оборота* — на­бор общепринятых норм цивилизованных отношений между участниками каких-либо соглашений, которые не регулируются законодательными актами (масштаб обычаев делового оборота; значение, придаваемое в обществе обычаям делового обо­рота; статистика соблюдения обычаев делового оборота в сфере деятельности компании; ответственность за нарушение обычаев делового оборота) *Политическая обстановка в стране и мире* определяется дея­тельностью органов государственной власти и государственного управления, характеризующей общественный строй и экономи­ческую структуру общества; партий, общественных классов и группировок (уровень доверия населения органам государственной власти; вовлеченность населения в реализацию главных программ государственной власти; количество активных партий и общественных движений; степень интеграции страны с мировым сообществом). *Экономическая обстановка* в отрасли, стране и мире опреде­ляется организацией, структурой и состоянием хозяйственной деятельности отрасли, страны, мирового региона (уровень стабильности экономической обстановки; продолжительность цикла спада-подъема; уровень инфляции; степень привлекательности для инвесторов) *Социальная и экологическая ответственность* — новый эле­мент в системе внешней среды. Характеризует гуманитарную от­ветственность (в отличие от юридической) компаний и отдельных людей за отрицательные последствия реализованных управленческих решений, т.е. за ущерб, причиненный людям или природе. *Налоговая система* характеризуется следующими основными параметрами: количество налогов; уровень налогообложения; характер стимулирования производства продукции; уровень организации сбора налогов. *Институциональные структуры* состоят из обслуживающих компанию организаций, например, страховые, финансовые организации, фонды, биржи, посреднические организации, суды, фирмы и др. (степень удовлетворения потребностей компаний в допол­нительных услугах; доступность услуг для пользователей). *Природные катаклизмы* включают как форс-мажорные, так характерные (часто повторяющиеся) природные аномалии, землетрясения, проливные дожди и ураганы, шаровые молнии, не нарушения геомагнитной обстановки и т.д.). *Народные волнения*. Этот элемент связан с крайне низким уровнем удовлетворения частью населения своих потребностей и важнейших интересов (процент людей, живущих ниже черты бедности; уровень и структура безработицы; наличие объединяющих целей или идей; уровень расслоения общества). Явная форма реализуется в виде участия в митингах, демонстрациях, голодовках и т.д. Неявная форма реализуется в расширении ро­ли неформальных организаций, враждебно относящихся к вла­сти различного уровня. *Криминализация внешних для компании связей*. К данному элементу относится коррупция и рэкет как формы вымогатель­ства чужих доходов (коррупция — это неявное, а рэкет — явное вымогательство).

## 3. Управленческие решения и ответственность

Полномочия и права, делегируемые руководителю, форми­руют круг проблем, которые он должен решать, разрабатывая и реализуя УР. За эту работу руководитель получает согласно до­говору материальное и моральное вознаграждение. Полномочия и права немыслимы без обязанностей и ответственности за вы­полненную работу. *Обязанность* — это круг действий, возложенных на кого-нибудь и обязательных для выполнения. Выделяют служебные, общественные и всеобщие воинские обязанности. *Ответственность*— это необходимость, обязанность отда­вать кому-либо отчет в своих действиях, поступках. Ответствен­ность может быть официальная и личная (чувство ответственно­сти как черта характера).

Виды ответственности  *Профессиональная ответственность* и обязанность руководи­теля отражаются в должностных инструкциях компании. В качестве профессиональной ответственности могут приме­няться меры юридической, дисциплинарной и экономической ответственности. В настоящее время все большее распространение находит страхование экономических рисков профессиональной ответственности. Например, страхование профессиональной от­ветственности нотариуса, водителя автомобиля, аудитора. *Юридическая ответственность* частично или полностью ка­сается тех видов ответственности, в которых закреплены регла­менты, входящие в состав государственных законов и норм государственного регулирования, например, в Гражданский и Уго­ловный кодекс, Трудовой кодекс. Юридическая ответственность реализуется в форме замечания, выполнения предписанных действий, заключения под стражу, ареста. *Дисциплинарная*ответственность за бездействие или ненад­лежащее выполнение задания реализуется в форме взыскания, замечания, выговора, перевода на другую работу, увольнения. *Административная*ответственность наступает за соверше­ние административного правонарушения, нарушения прав и свобод граждан. Базой для реализации административной ответственности является административное и гражданское право и другие регламенты. *Экономическая* *ответственность* призвана компенсировать полный или частичный ущерб от УР, нанесенный руководите­лем в материальной или денежной форме. *Этическая ответственность* наступает в случае нарушения ру­ководителем этических норм, представляющих собой систему об­щих ценностей и правил этики, соблюдение которых обязательно для всех работников организации. Этические нормы включают оценки смысла жизни, назначения человека, содержания добра и зла, морального долга, нравственных принципов и идеалов (благо­родство, вежливость, выдержка, гуманизм, доверие, единство слова и дела, искренность, правдивость, принципиальность, самооблада­ние, скромность). Ответственность реализуется в форме изменения общественного мнения о руководителе, вынесении ему обществен­ного порицания, объявления о его несоответствии должности по этическим соображениям. Примеров реализации такой ответствен­ности в мировой практике можно найти достаточно много. *Политическая**ответственность* наступает за неправильную или ненадлежащую деятельность субъекта государственной власти и управления, а также, деятельность субъекта общественных груп­пировок. Попытки привлечения к политической ответственности конкретных политических деятелей предпринимались в разных странах, в том числе в Чили, в СССР. Формами реализации от­ветственности могут быть отставка, импичмент, перевыборы. *Партийная**ответственность* наступает за деятельность пар­тийного функционера, существенно расходящуюся с уставными документами и решениями представляемой им политической организации. Ответственность реализуется в форме осуждения, исключения из партии, вывода из руководящего состава партии. *Материальная ответственность* обычно применяется по от­ношению к компаниям с ограниченной ответственностью. *Социальная ответственность* является свойством (чертой) характе­ра личности наряду с чуткостью, скромностью, смелостью, щедростью, настойчивостью, гордостью и т.д. Ответственность личности — это приобретаемая черта характера в результате воспитания и учета мо­ральных норм общества. Важными параметрами социальной ответст­венности являются: широта, временной интервал, придаваемое значе­ние и вовлеченность персонала. *Экологическая**ответственность* возникла из-за угрозы экологиче­ского кризиса локального и стратегического характера. В основу эколо­гических инициатив положена «Стратегия устойчивого развития» (СУР).

Все эти виды ответственности можно классифицировать по: *уровням* ответственности (международный, государственный, уровень компании и ее подразделений, уровень собственного Я (перед самим собой)); *времени* ответственности (за прошлые, настоящие или будущие результаты уже принятого решения). Например, ответственность руководителей фашистской Германии за преступные решения в годы Второй мировой войны, ответственность идеологов приватизации в РФ за решения, приведшие к несправедливому разделу общена­родной собственности; *ущербу*, вызванному ошибочными решениями (ответ­ственность за существенный ущерб и имеющая сроки дав­ности; ущерб, ответственность по которому имеет срок давности — обычно 3 или 5 лет, — и ущерб, ответственность по которому не предусмотрена).

*Основной задачей* при управлении взаимодействием орга­низации с внешней средой является максимальная адаптация организации к внешней среде, снижение неопределенности положения организации, достижение ее стратегических целей.

В зависимости от адаптивности организации к внешней среде различают два типа управления организацией. *Механистический тип***:** консервативная, негибкая структура; четко определенные, стандартизованные задачи; сопротивление изменениям; власть проистекает из иерархических уровней в организации; иерархическая система контроля; командный тип коммуникаций (сверху вниз); содержание коммуникаций: принятые руководством реше­ния, приказы, распоряжения. *Органический тип***:** гибкая структура; динамичные, не жестко определенные задачи; готовность к изменениям; власть базируется на знании и опыте; самоконтроль и контроль коллег; многонаправленность коммуникаций (вертикальные, гори­зонтальные, диагональные); содержание коммуникаций: информация и советы.

Методы: 1) SWOT-анализ (сильные стороны, слабые стороны, угрозы, возможности) 2) сценарное планирование -2 фактора внешней среды, которые имеют явно больший вес по сравнению с остальными

## 4. Условия и факторы качества управленческих решений.

Качество управленческого решения - это степень соответствия управленческого решения внутренним требованиям (стандартам) организации; это совокупность параметров решения, удовлетворяющих запросы конкретных потребителей и обеспечивающих его реализацию.

К числу *характеристик,* определяющих качество управленческого решения, относятся следующие свойства: *Целенаправленность.* Не имея цели невозможно принять рациональное решение. Решение будет компетентным, если в нем достаточно полно отражены цели и задачи управ­ления конкретным объектом в сочетании со знанием природы и специфики этого объекта, а также тенденций его развития во взаимодействии с окружающей средой. *Научная обоснованность.* Определяется преж­де всего степенью учета как закономерностей функцио­нирования и развития объекта управления, так и тен­денций развития экономики и общества в целом. Решение должно содержать количественную, расчетную основу, объединяющую мотив выбора именно данного решения из ряда других возможных. Дру­гим важнейшим фактором, обусловливающим научную обоснованность управленческого решения, является компетентность лица, принимающего решение. Менеджер может быть компетентным и в состоянии принять высококачественное решение, а также реализо­вать его эффективно лишь в том случае, если он облада­ет специальными знаниями в той области деятельности, которой руководит. Кроме того, знание дела, конкретного объекта и решае­мой проблемы должно дополняться знанием менеджмен­та и, в частности, теории принятия решений. Обоснованным может быть лишь то решение, кото­рое принято на основе достоверной, систематизирован­ной и научно обработанной информации, что достигает­ся использованием научных методов разработки и опти­мизации решений. *Своевременность.* Качество решения многих проблем очень часто определяется его своевременностью. Даже оптимальное решение, рассчитанное на получение наи­большего экономического эффекта, может оказаться бесполезным, если будет принято поздно. Более того, оно может даже принести определенный ущерб. Таким образом, фактор времени оказывает существенное влия­ние на содержание управленческого решения. Если необходимость обоснованности и непротиворе­чивости решения увеличивает время, затрачиваемое на его разработку, то требование своевременности, опера­тивности, напротив, существенно ограничивает этот пе­риод. *Непротиворечивость.* Единство управления совре­менными сложными организациями, осуществляемого глубоко специализированным аппаратом, не может дос­тигаться иначе, чем последовательностью взаимодопол­няющих, непротиворечивых частных решений, носящих целеполагающий, организующий, мотивирующий, кон­тролирующий и регулирующий характер. То, чем в дей­ствительности руководствуются исполнители, обычно есть их обобщенное представление о решениях, задани­ях, инструкциях и нормативах, доведенных до них раз­ными органами управления и менеджерами и в разное время. Положение осложняется тем, что прогнозные сценарии развития объекта управления, как правило, отсутствуют, и аппарат управления реагирует только на текущие проблемы. Кроме того, каждый менеджер, при­нимая решение, преследует и свои собственные цели и интересы, что требует оценки каждого из разрабатывае­мых решений с позиции интересов организации в це­лом. Все это свидетельствует об огромной важности не­противоречивости и согласованности управленческих решений. *Реальность.* Решение должно разрабатываться и при­ниматься с учетом объективных возможностей органи­зации, ее потенциала. Другими словами, материальные возможности, ресурсы организации должны быть доста­точны для эффективной реализации выбранной альтер­нативы. *Адаптивность.* Фактор времени, существенно влия­ющий на процесс принятия решений, диктует необхо­димость выполнения еще одного условия, определяю­щего качество управленческого решения, — адаптивно­сти. Не следует забывать, что решение всегда носит вре­менный характер. Срок его эффективного действия мо­жет быть принят равным периоду относительной ста­бильности проблемной ситуации, на разрешение кото­рой оно направлено, и за пределами этого периода ре­шение может превратиться в свою противоположность — не способствовать разрешению проблемы, а обострять ее. В связи с этим окончательное разрешение проблемы «раз и навсегда» не представляется возможным и качест­во выбранной альтернативы следует оценивать с учетом того, что через некоторое время, возможно, придется корректировать действующее или принимать новое ре­шение. *Правомочность.* Решение должно опираться на требования правовых актов, нормативных документов, указаний и распоряжений руководителей, а также учитывать обязанности и права руководства и подчиненных. *Конкретность.* Решения должны быть кратко и четко изложены, иметь конкретных исполнителей и конкретных сроков исполнения, отвечать на вопросы: как, когда и где действовать;

*Факторов*, влияющих на качественный уровень управленческих решений, может быть множество. Условно их можно разделить на две группы: 1)*ситуационного характера*, связанные с осознанием проблемы, альтернатив ее решения и их последствий. К данной группе относятся изучение ситуации, анализ и прогнозы, используемые методы, организация управления на предприятии и др; 2) *поведенческого характера* в процессе разработки решений: мотивы, ценностные ориентации, уровень требований, готовность идти на риск лиц, разрабатывающих и принимающих решения.

## 5. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения

СМ. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ, 4

*Эффективность* – это соотношение между ресурсами, затраченными на построение модели, и результатами моделирования. На эффективность влияют:1)недостоверные исходные данные; 2) страх пользователей; 3) слабое использование модели на практике; 4) чрезмерная стоимость модели.

*Методы* – это способы, позволяющие лицу, принимающему решение пройти весь путь процесса принятия УР. SWOT-анализ– это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз внешней среды организации. Идея SWOT-анализа заключается в следующем: а) принятие усилий для превращения слабостей в силу и угроз в возможности; б) развитие сильных сторон фирмы в соответствии с ее ограниченными воз­можностями. *На первом этапе* SWOT-анализа глубоко изучаются силы - кон­курентные преимущества фирмы в следующих областях: патентоспособность выпускаемых товаров; цена товаров; прогрессивность технологии; квалификация кадров; стоимость ресурсов, применяемых фирмой; возраст основных производственных фондов; географическое расположение фирмы; инфраструктура; система менеджмента (в т. ч. маркетинга); сила конкуренции на "входе" и "выходе" системы менедж­мента фирмы и др. *На втором этапе* SWOT-анализа изучаются слабости фирмы. Он начинается с анализа конкурентоспособности выпускаемых товаров по всем рынкам. Строится дерево показателей конкурен­тоспособности: на 0-м уровне - комплексный показатель конку­рентоспособности конкретного товара; на 1-м уровне - полезный эффект (интегральный показатель качества), совокупные затра­ты, условия применения товара; на 2-м уровне - конкретные пока­затели и т. д. Рассчитываются показатели в соответствии с постро­енным деревом. Собираются или прогнозируются аналогичные показатели по конкурирующим товарам. Определяются слабости по изученным на первом этапе конкурентным преимуществам фирмы. *На третьем этапе* SWOT-анализа изучаются факторы макро­среды фирмы (политические, экономические, технологические, рыночные и др.) с целью прогнозирования стратегических и так­тических угроз фирме и своевременного предотвращения убыт­ков от них. *На четвертом этапе* изучаются стратегические и тактические возможности фирмы (капитал, активы и т. п.), необходимые для предотвращения угроз, уменьшения слабостей и роста силы. На последнем, *пятом этапе* SWOT-анализа согласуются силы с возможностями для формирования проекта отдельных разделов стратегии фирмы. Мозговой штурм – основой является коллективный метод поиска новых идей основанных на разделении участников на генераторов идей и их критиков. В ходе мозгового штурма осуществляется разделение процесса генерации критики во времени, означает, что идеи сначала выдвигаются, затем наступает перерыв, только потом критикуются. Обратная мозговая атака– имеет три этапа: 1) выявляются все возможные недостатки совершенствуемого объекта; 2) формулируются задачи по их преодолению; 3) генерирование идей по оптимальному выполнению поставленных задач. Конференция идей – это тщательно подготовленное совещание, предназначенное для сбора идей по определенной тематике. Цель метода: освободить мышление участников от сдерживающих факторов и направить его на обсуждение и поиск оптимального решения проблемы. Корабельный совет – совещание, созываемое руководителем для решения проблем в условиях дефицита информации и времени. Цель метода: максимально использование опыта, знаний и фантазии всех участников для решения проблем. Мультиатрибутивная модель Фишбена – необходимо оценить показатели в каждом конкретном продукте (10 баллов). Если не учитывать показатели важности, дифференциации и характеристики, то модель называется не компенсаторная.

## 6. Эффективность решений.

*Эффективность управленческого решения* - это ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации. Классификация эффективности управленческих решений: *Организационная эффективность УР*- факт достижения организационных целей меньшим числом работников или за меньшее время (организации жизни и безопасности, в управлении, стабильности, порядке). *Экономическая эффективность УР*- соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного УР, и затрат на его разработку и реализацию. *Социальная эффективность УР* - факт достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами (информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе). *Технологическая эффективность УР*- факт достижения определенных результатов за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами. *Психологическая эффективность УР* - факт достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами (любви, семье, свободы времени). *Правовая эффективность УР-* оценивается степенью достижения правовых целей организации и **персонала** за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами (безопасности и порядке). *Экологическая эффективность УР*- факт достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами (безопасности, здоровье, организации устойчивого развития жизни, физиологии). *Этическая эффективность УР*- факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами (соблюдении нравственных норм поведения окружающими людьми). *Политическая эффективность УР* - факт достижения политических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами (патриотизме, самопроявлении и самовыражении, управлении)

 *Эффективность решения*- это субъективная оценка его качества, оценка с точки зрения ЛПР полезности рассматриваемого решения в целях устранения стоящее перед ЛПР проблемы. Правильно говорить о двух оценках эффективности решения: о теоретической, на основе которой делается обоснованный выбор наилучшей альтернативы для реализации, и о фактической эффективности решения.

Показатели, используемые при оценках эффективности аппарата управления и его организационной структуры, могут быть разбиты на следующие три взаимосвязанные группы: *Группа показателей, характеризующих эффективность системы управления*, выражающихся через конечные результаты деятельности организации, и затраты на управления. При оценках эффективности на основе показателей, характеризующих конечные результаты деятельности организации, в качестве эффекта, обусловленного функционированием или развитием системы управления, могут рассматриваться объем, прибыль, себестоимость, объем капитальных вложений, качество продукции, сроки внедрения новой техники и т.п. *Группа показателей, характеризующих содержание и организацию процесса управления,* в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления. При оценке эффективности процесса управления используются показатели, которые могут оцениваться как количественно, так и качественно. Эти показатели приобретают нормативный характер и могут использоваться в качестве критерия эффективности ограничений, когда организационная структура изменяется в направлении улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных. *Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и её техническо-организационной уровень.* К структурам относится уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности. Для оценки эффективности управления важное значение имеет определение соответствия системы управления и её организационной структуры объекту управления. Это находит выражение в сбалансированности состава функций и целей управления, соответствии численности состава работников объёму и сложности работ, полноте обеспечения требуемой информацией, обеспеченности процессов управления технологическими средствами с учётом их номенклатуры. Важными требованиями являются способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей. При оценке эффективности отдельных мероприятий по совершенствованию системы управления допускается использование основных требований к их выбору – максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта.

# АДМИНИСТРАТИВНОЕ ПРАВО

## 1.Общая характеристика конституционного строя РФ. Особенности формы российского государства.

Существуют множество различных государств в мире: Западная Европа, Европа и т.д. Для того чтобы свести к единой системе был выработан Конституционный строй каждой страны. *КС*-это некая характеристика государства, политической и социальной системы, которая определяет уровень развития демократических и социальных процессов данного государства. Раньше не было понятие КС, было понятие Государственный строй. К 1993г уже ведет речь об основах КС. Конституция-это основной источник права страны. Категория основы КС позволяет объединить человека, общество и государство, не покушаясь на их самостоятельные роли. Установленный конституционным правом конституционный строй реализуется через правоотношения. В основе нынешнего конституционного правового строя России положена презумпция признания человека, его высших свобод и прав, т е приоритет прав человека.

Первая глава Конституции дает ответ на вопрос каково государство РФ, что это страна, четко регулируются права и обязанности сторон. Основа всегда лежит в Конституции.

Особенности *формы российского государства*: 1.РФ демократическое государство (власть народа, осуществляемая через выборы, референдум); 2.РФ правовое государство: регулирование общественных отношений осуществляет нормами права, законами; независимость суда, судей, независимость судопроизводства; нормы права должны соответствовать естественному праву; 3.РФ федеративное государство с республиканской формой правления. Форма правления - президентская республика, Форма государственного устройства- федерация, конституционно-договорная республика (есть также конфедерация-союз государств (ЕС), унитарное- не имеет внутри другие государства); 4.РФ суверенное государство (свобода при принятии решений внутри страны). Суверенная власть: независимость, верховенство (государственная власть обладает верховенством внутри страны); 5.РФ светское государство (нет государственной религии); 6.РФ социальное государство (то государство, деятельность которого направлена на улучшение благополучия общества); 7.Экономические и политические составляющие государства. Экономические (принципы рыночной экономики (конкуренты, свободное перемещение товаров по РФ), Отношение к собственности (равноправие форм собственности) Политические (идеологическое многообразие (то, что не нарушает закон))

## 2.Конституционные основы правового статуса личности

Права и свободы человека и гражданина есть везде. В Конституции РФ прописаны общие, важные основы правового статуса человека и гражданина. Права человека вынесены до государства -это говорит о приоритете человека (право на жизнь; неприкосновенность частной жизни, личную и семейную тайну; свободное использование своих способностей и имущества; жилище; охрану здоровья и медицинскую помощь; образование и т.д.). Отличие понятия право и свобода. В состав правового статуса личности входит свобода -меры возможного поведения, которое не влечет обязанности. Праву соответствует чья-либо обязанность. Обязанности: выполнять законы, платить налоги, защита отечества, охрана окружающей среды, охрана исторически культурного наследия.

## 3.Понятие выборов, их социально-политическое значение. Избирательный процесс, его стадии.

Выборы- единственно возможный способ формирования власти в демократическом государстве (наиболее эффективный, справедливый способ). Конечно в стране все уровни, все формы власти путем выборов не определишь, но наиболее важные формируются через выборы. Основные виды: мажоритарная и пропорциональная. *Мажоритарная*система - избранным считается тот, за кого было подано большинство голосов, а голоса поданные за остальных кандидатов пропадают. Эта система возможна при выборах одного должностного лица. Когда же она применяется для выборов номинального органа власти, н-р палаты парламента обычно создаются одномандатные избирательные округа, т.е в каждом из них должен быть избран 1 депутат. Мажоритарная система имеет несколько разновидностей, обусловленных различными требованиями по величине необходимого для избрания большинства голосов. Самая простая разновидность-это система относительного большинства, при которой избранным считается кандидат, получивший больше голосов. Несколько более справедливой выглядит мажоритарная система абсолютного большинства, при которой кандидату для избрания необходимо более половины голосов. При системе абсолютного большинства, чем больше кандидатов, тем меньше вероятность что кто-то из них получит абсолютное большинство голосов. Поэтому выборы по такой системе часто оказываются нерезультативными. Избежать этого можно:1)альтернативное голосование, 2) перебаллотировка кандидатов, собравших определенную долю голосов. По мажоритарной системе абсолютного большинства проходят выборы Президента РФ, выборы депутатов Государственного Совета РТ, по мажоритарной системе относительно большинства избирается половина депутатов ГосДумы. «+» степень прозрачности выборов, «-» нет предсказуемости, к власти может придти кто угодно (неуправляемость.). *Пропорциональная* система- при которой распределение мандатов в избирательном округе производится между партиями. Каждая партия, участвующая в выборах получает количество мандатов, пропорционально числу голосов избирателей полученных на выборах. Избиратели при применении на выборах пропорциональной системы голосуют за списки кандидатов, выдвинутых политическими партиями, иными политическими объединениями, их блоками. Пропорциональная система может применяться только в много мандатных избирательных округах. Для пропорционального распределения мандатов используются различные методы: Метод избирательной квоты основывается на установлении квоты- минимального голосов числа избирателей, которые необходимо набрать партии для получения одного мандата. Так же могут применяться и другие методы: Метод делителей, Метод Генри Друна. «+» более или менее прогнозируемый результат, «-» при голосовании избиратель голосует за бренд, устанавливается барьер. *Смешанная* – часть по спискам, часть по мажоритарным округам (выборы в Госдуму, в Госсовет)

Социально-политическое значение: Выборы хороши тогда, когда обеспечивается справедливый механизм. Стадии 1) назначение выборов 2) Образование избирательно-территориальных единиц 3) выдвижение и регистрация кандидатов 4) ведение предвыборной борьбы 5) Само голосование включая подведение итогов 6) проведение новых(повторных) или дополнительных выборов в случае, если не состоялись. Принципы избирательного права 1) всеобщее публичное право 2) равное (право каждого одинаковое) 3) тайное голосование 4)прямое избирательное право 5) добровольность участия гражданина 6)периодичность избрания.

## 4.Система органов государственной власти РФ. Общая характеристика. Уровни и ветви государственной власти.

В своей совокупности государственные органы РФ образуют единую систему. Согласно КРФ (ст11),в нее входят органы государственной власти Федерации и органы государственной власти ее субъектов. Закрепление системы федеральных органов, осуществляющих государственную власть в РФ, является составной частью понятия основ конституционного строя. Перечень таких органов является исчерпывающим, т е не допускается создание каких-либо других органов власти без изменения (гл1КРФ). Согласно Конституции федеральную государственную власть в РФ осуществляют: Президент РФ(гл4КРФ и ст 80),Федеральное Собрание(гл5КРФ) (Совет Федерации и Гос Дума),Правительство РФ(гл6КРФ),суды РФ. Государственная власть в РФ осуществляется Президентом РФ, а также на основании разделения властей на законодательную, исполнительную и судебную.

*Органы законодательной власти*- это ФСРФ, народные собрания, государственные собрания, верховные советы, законодательные собрания республик в составе РФ, думы, областные собрания и другие законодательные органы краев, областей и автономных округов, городов федерального значения. Основная особенность этих округов в том, что они избираются непосредственно народом и никаким другим путем формироваться не могут. В своей совокупности они составляют систему представительных органов государственной власти РФ. Они принимают решения, воплощаемые в соответствующих актах, принимают меры к исполнению своих решений и осуществляют контроль за их реализацией. Решения законодательных органов обязательны к исполнению всеми другими органами соответствующего уровня, а также всеми нижестоящими и ОМСУ. ОЗВ делятся на федеральные и региональные. Федеральным законодательным и представительным органом РФ является ФС- это общегосударственный ,общероссийский ОГВ, действующий в масштабах всей РФ. Все другие являются региональными.

*Органы исполнительной власти* –это многоуровневые системы, выполняющие исполнительно-распорядительные функции. Они непосредственно исполняют акты представительных органов, указы Президента, организуют исполнение этих актов. ОИВ делятся на федеральные (Правительство, федеральные министерства, службы, агентства и субъектов РФ (Президенты и главы субъектов, их правительства, министерства, государственные комитеты и др). По характеру полномочий ОИВ: органы общей компетенции - ведуют всеми или многими отраслями исполнительской деятельности (Правительства), и органы специальной компетенции (министерства и др).

*Органы судебной власти***-** Конституционный суд РФ, Верховный суд, Высший арбитражный суд, др федеральные суды, а также суды субъектов. Органы правосудия в совокупности составляют судебную систему. Основной видовой особенностью этих органов является осуществление судебной власти посредством конституционного, гражданского, административного, уголовного судопроизводства (ст125). Помимо ОГВ в систему государственных органов входит Администрация Президента, ФСБ и др

## 5.Проблемы разграничения предметов ведения и полномочий между федеральными органами государственной власти и органами государственной власти субъектов РФ

В одной системе: единое правовое, экономическое пространство взаимодействует друг с другом. Их полномочия определяются в соответствии с предметами ведения: *предметы ведения федерации* (по ним создаются федеральные органы, н-р, Министерство обороны); *предметы совместного ведения* (разделение по сферам, н-р, Министерство соц. развития РФ и Министерство соц. защиты РТ); *предметы ведения субъектов РФ,* на уровне субъекта могут существовать органы управления субъекта как: Министерство образования и науки РТ, министерство труда, также могут быть территориальные органы, Федеральное казначейство и казначейство РТ.

Учитывая опыт применения Договора Российской Федерации и Республики Татарстан "О разграничении предметов ведения и взаимном делегировании полномочий между органами государственной власти Российской Федерации и органами государственной власти Республики Татарстан" от 15 февраля 1994 г., заключенного на основе референдума Республики Татарстан, проведенного 21 марта 1992 г., и в соответствии с Конституцией Российской Федерации и Конституцией Республики Татарстан. Президентом РТ подготовлен Проект Договора, одобрен Госсоветом РТ (от 28 октября 2005 г. N 1609-III- ГС), принят Государственной Думой, но не одобрен Советом Федерации.

*Договор.* РТ обладает всей полнотой государственной (законодательной, исполнительной и судебной) власти вне пределов ведения РФ и полномочий РФ по предметам совместного ведения РФ и субъектов РФ; заключают соглашения, предусматривающие совместное решение вопросов, связанных с экономическими, экологическими (в результате длительного использования нефтяных месторождений с учетом горногеологических условий добычи углеводородов), культурными и иными особенностями РТ; осуществляет международные и внешнеэкономические связи с субъектами и административно-территориальными образованиями иностранных государств, участвует в деятельности специально созданных органов международных организаций; по согласованию с Правительством РФ оказывает государственную поддержку и содействие соотечественникам в сохранении самобытности, развитии национальной культуры и языка. Государственными языками в РТ являются русский и татарский языки. Граждане Российской Федерации, проживающие на территории Республики Татарстан, имеют право получать основной документ, удостоверяющий личность (общегражданский паспорт гражданина Российской Федерации), с вкладышем на государственном языке РТ (татарском) и с изображением государственного герба Республики Татарстан. Органы государственной власти Республики Татарстан имеют соответствующее представительство при Президенте Российской Федерации в г.Москве. Срок действия настоящего Договора - 10 лет со дня его вступления в силу.

## 6. Компетенция палат ФС РФ, порядок принятия федеральных законов

Федеральное Собрание - парламент РФ - является представительным и законодательным органом РФ.

*В Совет Федерации входят*  по 2 представителя из 89 субъектов РФ (из представительного и законодательного органа)

*Госдума* состоит из 450 депутатов, избирается сроком на 4 года. (225 по одномандатным избирательным округам, 225 по партийным спискам) Депутатом Государственной Думы может быть избран гражданин РФ, достигший 21 года и имеющий право участвовать в выборах. Депутаты Государственной Думы работают на профессиональной постоянной основе. Депутаты Государственной Думы не могут находиться на государственной службе, заниматься другой оплачиваемой деятельностью, кроме преподавательской, научной и иной творческой деятельности. Основная работа сессии, которая состоит из заседаний палаты, комитетов, комиссий, парламентских слушаний. Основное назначение-принятие законов (три чтения, бюджет-четыре).

Федеральное Собрание является постоянно действующим органом. Государственная Дума собирается на первое заседание на тридцатый день после избрания. Президент РФ может созвать заседание Государственной Думы ранее этого срока. Первое заседание Государственной Думы открывает старейший по возрасту депутат.

Совет Федерации и Государственная Дума заседают раздельно. Заседания Совета Федерации и Государственной Думы являются открытыми. В случаях, предусмотренных регламентом палаты, она вправе проводить закрытые заседания. Палаты могут собираться совместно для заслушивания посланий Президента РФ, посланий Конституционного Суда РФ, выступлений руководителей иностранных государств.

Совет Федерации избирает из своего состава Председателя Совета Федерации (Миронов) и его заместителей. Государственная Дума избирает из своего состава Председателя Государственной Думы (Грызлов) и его заместителей.

 Совет Федерации и Государственная Дума образуют комитеты и комиссии, проводят по вопросам своего ведения парламентские слушания.

 Для осуществления контроля за исполнением федерального бюджета Совет Федерации и Государственная Дума образуют Счетную палату, состав и порядок деятельности которой определяются федеральным законом.

К ведению Совета Федерации относятся: 1)утверждение изменения границ между субъектами РФ; 2) утверждение указа Президента РФ о введении военного, чрезвычайного положения; 3) решение вопроса о возможности использования Вооруженных Сил РФ за пределами территории РФ; 4) назначение выборов Президента РФ и отрешение Президента РФ от должности; 5) назначение на должность судей Конституционного Суда РФ, Верховного Суда РФ, Высшего Арбитражного Суда РФ; 6) назначение на должность и освобождение от должности Генерального прокурора РФ, заместителя Председателя Счетной палаты и половины состава ее аудиторов.

К ведению Государственной Думы относятся: 1) дача согласия Президенту РФ на назначение Председателя Правительства РФ; 2) решение вопроса о доверии Правительству РФ; 3) назначение на должность и освобождение от должности Председателя Центрального банка РФ, Председателя Счетной палаты и половины состава ее аудиторов, Уполномоченного по правам человека, действующего в соответствии с федеральным конституционным законом; 4) объявление амнистии; 5) выдвижение обвинения против Президента РФ для отрешения его от должности.

Совет Федерации и Государственная Дума принимают постановления по вопросам, отнесенным к ее ведению Конституцией РФ.

Государственная Дума может быть распущена Президентом РФ в случаях, предусмотренных статьями 111 и 117 Конституции РФ. В случае роспуска Государственной Думы Президент РФ назначает дату выборов с тем, чтобы вновь избранная Государственная Дума собралась не позднее чем через четыре месяца с момента роспуска. Государственная Дума не может быть распущена по основаниям: предусмотренным статьей 117 Конституции РФ, в течение года после ее избрания; с момента выдвижения ею обвинения против Президента РФ до принятия соответствующего решения Советом Федерации; в период действия на всей территории РФ военного или чрезвычайного положения, а также в течение шести месяцев до окончания срока полномочий Президента Российской Федерации.

*Право законодательной инициативы* принадлежит Президенту РФ, Совету Федерации, членам Совета Федерации, депутатам Государственной Думы, Правительству РФ, законодательным (представительным) органам субъектов РФ. Право законодательной инициативы принадлежит также Конституционному Суду РФ, Верховному Суду РФ и Высшему Арбитражному Суду РФ по вопросам их ведения. *Законопроекты* вносятся в Государственную Думу.

Законопроекты о введении или отмене налогов, освобождении от их уплаты, о выпуске государственных займов, об изменении финансовых обязательств государства, другие законопроекты, предусматривающие расходы, покрываемые за счет федерального бюджета, могут быть внесены только при наличии заключения Правительства Российской Федерации. Федеральные законы принимаются Государственной Думой.

Принятые Государственной Думой федеральные законы в течение пяти дней передаются на рассмотрение Совета Федерации. Федеральный закон считается одобренным Советом Федерации, если за него проголосовало более половины от общего числа членов этой палаты либо если в течение четырнадцати дней он не был рассмотрен Советом Федерации. В случае отклонения федерального закона Советом Федерации палаты могут создать согласительную комиссию для преодоления возникших разногласий, после чего федеральный закон подлежит повторному рассмотрению. Государственной Думой. В случае несогласия Государственной Думы с решением Совета Федерации федеральный закон считается принятым, если при повторном голосовании за него проголосовало не менее двух третей от общего числа депутатов Государственной Думы.

Обязательному рассмотрению в Совете Федерации подлежат принятые Государственной Думой федеральные законы по вопросам: а) федерального бюджета; б) федеральных налогов и сборов; в) финансового, валютного, кредитного, таможенного регулирования, денежной эмиссии; г) ратификации и денонсации международных договоров Российской Федерации; д) статуса и защиты государственной границы Российской Федерации; е) войны и мира.

Принятый федеральный закон в течение пяти дней направляется Президенту РФ для подписания и обнародования. Президент РФ в течение четырнадцати дней подписывает федеральный закон и обнародует его. Если Президент РФ в течение четырнадцати дней с момента поступления федерального закона отклонит его, то Государственная Дума и Совет Федерации в установленном Конституцией РФ порядке вновь рассматривают данный закон. Если при повторном рассмотрении федеральный закон будет одобрен в ранее принятой редакции большинством не менее двух третей голосов от общего числа членов Совета Федерации и депутатов Государственной Думы, он подлежит подписанию Президентом РФ в течение семи дней и обнародованию.

Федеральные конституционные законы принимаются по вопросам, предусмотренным Конституцией РФ. Федеральный конституционный закон считается принятым, если он одобрен большинством не менее трех четвертей голосов от общего числа членов Совета Федерации и не менее двух третей голосов от общего числа депутатов Государственной Думы. Принятый федеральный конституционный закон в течение четырнадцати дней подлежит подписанию Президентом РФ и обнародованию.

## 7.Структура и принципы деятельности Правительства РФ

*Исполнительную власть* РФ осуществляет Правительство РФ. Правительство РФ состоит из Председателя Правительства РФ, заместителей Председателя Правительства РФ и федеральных министров.

Председатель Правительства РФ назначается Президентом РФ с согласия Государственной Думы. Предложение о кандидатуре Председателя Правительства РФ вносится не позднее двухнедельного срока после вступления в должность вновь избранного Президента РФ или после отставки Правительства РФ либо в течение недели со дня отклонения кандидатуры Государственной Думой. Государственная Дума рассматривает представленную Президентом РФ кандидатуру Председателя Правительства РФ в течение недели со дня внесения предложения о кандидатуре. После трехкратного отклонения представленных кандидатур Председателя Правительства РФ Государственной Думой Президент РФ назначает Председателя Правительства РФ, распускает Государственную Думу и назначает новые выборы.

Председатель Правительства РФ не позднее недельного срока после назначения представляет Президенту РФ предложения о структуре федеральных органов исполнительной власти. Председатель Правительства РФ предлагает Президенту РФ кандидатуры на должности заместителей Председателя Правительства РФ и федеральных министров.

Правительство РФ: а) разрабатывает и представляет Государственной Думе федеральный бюджет и обеспечивает его исполнение; представляет Государственной Думе отчет об исполнении федерального бюджета; б) обеспечивает проведение в РФ единой финансовой, кредитной и денежной политики; в) обеспечивает проведение в РФ единой государственной политики в области культуры, науки, образования, здравоохранения, социального обеспечения, экологии; г) осуществляет управление федеральной собственностью; д) осуществляет меры по обеспечению обороны страны, государственной безопасности, реализации внешней политики РФ; е) осуществляет меры по обеспечению законности, прав и свобод граждан, охране собственности и общественного порядка, борьбе с преступностью; ж) осуществляет иные полномочия, возложенные на него Конституцией РФ, федеральными законами, указами Президента РФ.

На основании и во исполнение Конституции РФ, федеральных законов, нормативных указов Президента РФ Правительство РФ издает постановления и распоряжения, обеспечивает их исполнение. Постановления и распоряжения Правительства РФ в случае их противоречия Конституции РФ, федеральным законам и указам Президента РФ могут быть отменены Президентом РФ.

 Правительство РФ может подать в отставку, которая принимается или отклоняется Президентом РФ. Президент РФ может принять решение об отставке Правительства РФ. Государственная Дума может выразить недоверие Правительству РФ. Постановление о недоверии Правительству РФ принимается большинством голосов от общего числа депутатов Государственной Думы. После выражения Государственной Думой недоверия Правительству РФ Президент РФ вправе объявить об отставке Правительства РФ либо не согласиться с решением Государственной Думы. В случае если Государственная Дума в течение трех месяцев повторно выразит недоверие Правительству Российской Федерации, Президент РФ объявляет об отставке Правительства либо распускает Государственную Думу. Председатель Правительства РФ может поставить перед Государственной Думой вопрос о доверии Правительству РФ. Если Государственная Дума в доверии отказывает, Президент в течение семи дней принимает решение об отставке Правительства РФ или о роспуске Государственной Думы и назначении новых выборов. В случае отставки или сложения полномочий Правительство РФ по поручению Президента РФ продолжает действовать до сформирования нового Правительства РФ.

*Федеральные министерства* – стратегический орган, разрабатывает стратегию в определенной сфере. *Федеральные службы* – органы, исполняющие контрольно-надзорные и специальные функции *Федеральные агентства* – Органы, оказывающие государственные услуги и распоряжаются государственным имуществом.

Руководство деятельностью осуществляет *Президент РФ*: МВД РФ, МРФ по делам ГО, ЧС и ликвидации последствий стихийных бедствий, МИД РФ, МО РФ, МЮ РФ, их службы). В ведении Правительства РФ находится: Министерство здравоохранения и социального развития РФ, Министерство культуры и массовых коммуникаций РФ, МОиН РФ, Министерство природных ресурсов РФ, Министерство промышленности и энергетики РФ, МСХ РФ, Министерство транспорта и связи РФ, МФ РФ, МЭРиТ РФ, их служба и агентства

В систему органов исполнительной власти субъекта РФ входят их правительства, администрации, министерства, комитеты, департаменты и другие ведомства. Эту систему возглавляет высшее должностное лицо субъекта РФ - Президент (Глава) республики, Глава администрации (Мэр, Губернатор) края, области, города федерального значения, автономной республики, автономного округа. Высшее должностное лицо может возглавлять Правительство сам (например, в Бурятии) или через кого-то (в РТ – Премьер-министр).

## 8.Общая характеристика Судебной системы РФ.

Правосудие в РФ осуществляется только судом. Судебная власть осуществляется посредством конституционного, гражданского, административного и уголовного судопроизводства. Судебная система РФ устанавливается Конституцией РФ и федеральным конституционным законом. Создание чрезвычайных судов не допускается.

Судьями могут быть граждане РФ, достигшие 25 лет, имеющие высшее юридическое образование и стаж работы по юридической профессии не менее пяти лет. Федеральным законом могут быть установлены дополнительные требования к судьям судов РФ.

Финансирование судов производится только из федерального бюджета и должно обеспечивать возможность полного и независимого осуществления правосудия в соответствии с федеральным законом.

*Конституционный суд* (19 судей, делятся на 2 палаты-10и9 человек). КС РФ - КС субъектов РФ. Конституционный суд РФ разрешает дела о соответствии Конституции РФ: а) федеральных законов, нормативных актов Президента РФ, Совета Федерации, Государственной Думы, Правительства РФ; б) конституций республик, уставов, а также законов и иных нормативных актов субъектов РФ, изданных по вопросам, относящимся к ведению органов государственной власти РФ и совместному ведению органов государственной власти РФ и органов государственной власти субъектов РФ; в) договоров между органами государственной власти РФ и органами государственной власти субъектов РФ, договоров между органами государственной власти субъектов РФ; г) не вступивших в силу международных договоров РФ. Конституционный Суд РФ разрешает споры о компетенции: а) между федеральными органами государственной власти; б) между органами государственной власти РФ и органами государственной власти субъектов РФ; в) между высшими государственными органами субъектов РФ. Конституционный Суд РФ по жалобам на нарушение конституционных прав и свобод граждан и по запросам судов проверяет конституционность закона, примененного или подлежащего применению в конкретном деле, в порядке, установленном федеральным законом.

*Верховный Суд РФ* является высшим судебным органом по гражданским, уголовным, административным и иным делам, подсудным судам общей юрисдикции, осуществляет в предусмотренных федеральным законом процессуальных формах судебный надзор за их деятельностью и дает разъяснения по вопросам судебной практики. ВС-Суды субъектов – районный суд-мировой суд).К ВС относится Военный трибунал, скоро будет создан Ювенальный суд( для детей до 18 лет).

*Высший Арбитражный Суд РФ* является высшим судебным органом по разрешению экономических споров и иных дел, рассматриваемых арбитражными судами, осуществляет в предусмотренных федеральным законом процессуальных формах судебный надзор за их деятельностью и дает разъяснения по вопросам судебной практики. *Высший* АС РФ-АС федеральных округов-АС субъектов РФ

Судьи Конституционного Суда РФ, Верховного Суда РФ, Высшего Арбитражного Суда РФ назначаются Советом Федерации по представлению Президента РФ. Судьи других федеральных судов назначаются Президентом РФ в порядке, установленном федеральным законом. Мировые судьи назначаются в субъекте.

*Органы особой компетенции*: Прокуратура, Счетная палата, ЦИК, уполномоченный по правам человека.

Прокуратура РФ составляет единую централизованную систему с подчинением нижестоящих прокуроров вышестоящим и Генеральному прокурору РФ. Генеральный прокурор Российской Федерации назначается на должность и освобождается от должности Советом Федерации по представлению Президента РФ. Прокуроры субъектов РФ назначаются Генеральным прокурором РФ по согласованию с ее субъектами. Иные прокуроры назначаются Генеральным прокурором РФ.

## 9.Понятие института президентства. Институт президентства в РФ. Место Президента РФ в системе органов государственной власти.

*Президент РФ* является главой государства. Президент РФ является гарантом Конституции РФ, прав и свобод человека и гражданина. В установленном Конституцией РФ порядке Президент РФ: принимает меры по охране суверенитета РФ, ее независимости и государственной целостности, обеспечивает согласованное функционирование и взаимодействие органов государственной власти; определяет основные направления внутренней и внешней политики государства; представляет РФ внутри страны и в международных отношениях.

*Президент РФ* избирается на четыре года гражданами РФ на основе всеобщего равного и прямого избирательного права при тайном голосовании ( не моложе 35 лет, постоянно проживающий в России в течение 10 лет, не менее 51% голосов избирателей). Вступает в должность через 30 дней после официального объявления итогов выборов. Иногурация – произнесения клятвы, вручение личной символики (штандарт Президента –государственный флаг с гербом), удостоверение личности, знак Президента (орденская лента Андрея Первозванного, вербировка с именем Президента и датой вступления в должность, которое состоит из золота и эмали) Администрация Президента РФ- орган, оказывающий помощь Президенту РФ. Одно и то же лицо не может занимать должность Президента Российской Федерации более двух сроков подряд.

Президент РФ: а) назначает с согласия Государственной Думы Председателя Правительства РФ; б) имеет право председательствовать на заседаниях Правительства РФ; в) принимает решение об отставке Правительства РФ; г) представляет Государственной Думе кандидатуру для назначения на должность Председателя Центрального банка РФ; ставит перед Государственной Думой вопрос об освобождении от должности Председателя Центрального банка РФ; д) по предложению Председателя Правительства РФ назначает на должность и освобождает от должности заместителей Председателя Правительства РФ, федеральных министров; е) представляет Совету Федерации кандидатуры для назначения на должности судей Конституционного Суда РФ, Верховного Суда РФ, Высшего Арбитражного Суда РФ, а также кандидатуру Генерального прокурора РФ; вносит в Совет Федерации предложение об освобождении от должности Генерального прокурора РФ; назначает судей других федеральных судов; ж) формирует и возглавляет Совет Безопасности РФ, статус которого определяется федеральным законом; з) утверждает военную доктрину РФ; и) формирует Администрацию Президента РФ; к) назначает и освобождает полномочных представителей Президента РФ; л) назначает и освобождает высшее командование Вооруженных Сил РФ; м) назначает и отзывает после консультаций с соответствующими комитетами или комиссиями палат Федерального Собрания дипломатических представителей РФ в иностранных государствах и международных организациях.

Президент РФ: а) назначает выборы Государственной Думы в соответствии с Конституцией РФ и федеральным законом; б) распускает Государственную Думу в случаях и порядке, предусмотренных Конституцией РФ; в) назначает референдум в порядке, установленном федеральным конституционным законом; г) вносит законопроекты в Государственную Думу; д) подписывает и обнародует федеральные законы; е) обращается к Федеральному Собранию с ежегодными посланиями о положении в стране, об основных направлениях внутренней и внешней политики государства.

Президент РФ: а) осуществляет руководство внешней политикой РФ; б) ведет переговоры и подписывает международные договоры РФ; в) подписывает ратификационные грамоты; г) принимает верительные и отзывные грамоты аккредитуемых при нем дипломатических представителей.

Президент РФ является Верховным Главнокомандующим Вооруженными Силами РФ. В случае агрессии против РФ или непосредственной угрозы агрессии Президент РФ вводит на территории РФ или в отдельных ее местностях военное положение с незамедлительным сообщением об этом Совету Федерации и Государственной Думе. Режим военного положения определяется федеральным конституционным законом.

Президент РФ при обстоятельствах и в порядке, предусмотренных федеральным конституционным законом, вводит на территории РФ или в отдельных ее местностях чрезвычайное положение с незамедлительным сообщением об этом Совету Федерации и Государственной Думе.

Президент РФ: а) решает вопросы гражданства РФ и предоставления политического убежища; б) награждает государственными наградами РФ, присваивает почетные звания РФ, высшие воинские и высшие специальные звания; в) осуществляет помилование.

 Президент РФ издает указы и распоряжения. Указы и распоряжения Президента РФ обязательны для исполнения на всей территории РФ. Указы и распоряжения Президента РФ не должны противоречить Конституции РФ и федеральным законам.

Президент РФ обладает неприкосновенностью.

Президент РФ приступает к исполнению полномочий с момента принесения им присяги и прекращает их исполнение с истечением срока его пребывания в должности с момента принесения присяги вновь избранным Президентом РФ.

Президент РФ прекращает исполнение полномочий досрочно в случае его отставки, стойкой неспособности по состоянию здоровья осуществлять принадлежащие ему полномочия или отрешения от должности. При этом выборы Президента РФ должны состояться не позднее трех месяцев с момента досрочного прекращения исполнения полномочий.

Во всех случаях, когда Президент РФ не в состоянии выполнять свои обязанности, их временно исполняет Председатель Правительства РФ. Исполняющий обязанности Президента РФ не имеет права распускать Государственную Думу, назначать референдум, а также вносить предложения о поправках и пересмотре положений Конституции РФ.

Президент РФ может быть отрешен от должности Советом Федерации только на основании выдвинутого Государственной Думой обвинения в государственной измене или совершении иного тяжкого преступления, подтвержденного заключением Верховного Суда РФ о наличии в действиях Президента РФ признаков преступления и заключением Конституционного Суда РФ о соблюдении установленного порядка выдвижения обвинения. Решение Государственной Думы о выдвижении обвинения и решение Совета Федерации об отрешении Президента от должности должны быть приняты двумя третями голосов от общего числа в каждой из палат по инициативе не менее одной трети депутатов Государственной Думы и при наличии заключения специальной комиссии, образованной Государственной Думой. Решение Совета Федерации об отрешении Президента РФ от должности должно быть принято не позднее чем в трехмесячный срок после выдвижения Государственной Думой обвинения против Президента. Если в этот срок решение Совета Федерации не будет принято, обвинение против Президента считается отклоненным.

Президент РТ является главой государства, высшим должностным лицом РТ (не моложе 30 лет, кандидатура предлагается Президентом РФ, назначается Государственным Советом РТ)

## 10.Конституционные основы организации и деятельности государственной власти РТ.

Федеративное устройство РФ основано на ее государственной целостности, единстве системы государственной власти, разграничении предметов ведения и полномочий между органами государственной власти РФ и органами государственной власти субъектов РФ, равноправии и самоопределении народов в РФ. Во взаимоотношениях с федеральными органами государственной власти все субъекты РФ между собой равноправны. Государственная власть в РФ осуществляется на основе разделения на законодательную, исполнительную и судебную. Органы законодательной, исполнительной и судебной власти самостоятельны.

Президент РТ является главой государства, высшим должностным лицом РТ: обеспечивает права и свободы граждан, суверенитет, общественную безопасность и территориальную целостность, законность и правопорядок; возглавляет систему исполнительных органов власти и обеспечивает их взаимодействие с Госсоветом РТ; формирует КМ РТ, представляет Госсовету РТ кандидатуру Премьер-министра, его заместителей; руководит деятельностью КМ РТ, принимает решение об их отставке; определяет внутреннюю политику и направления внешней политики; обращается Госсовету РТ с ежегодным посланием; назначает половину состава ЦИК РТ; подписывает законы либо отклоняет их и т.д.

Государственный Совет РТ- парламент РТ является постоянно действующим высшим представительным, законодательным органом государственной власти РТ (избирается на 5 лет, состоит из 100 депутатов (50 по одномандатным избирательным округам, 50 по партийным спискам), из них 20 работают на постоянной основе, основная форма работы-сессии). Полномочия: принятие Конституции и законов; определение внешней и внутренней политики РТ, решение вопросов административно-территориального деления, избрание судей Конституционного суда, председателя, заместителей и секретаря Госсовета; согласование кандидатуры Президента РТ; утверждение кандидатуры Премьер-министра и т.д.

Кабинет Министров РТ- Правительство РТ является исполнительным и распорядительным органом государственной власти РТ, состоит из Премьер-министра, заместителей Премьер-министра, министров, председателей государственных комитетов и других исполнительных органов государственной власти РТ. Полномочия: разработка бюджета; Программ социально-экономического развития; меры по обеспечению обороны, безопасности, меры по реализации, обеспечению и защите прав и свобод граждан; осуществление внешнеэкономической деятельности.

Судебная власть в РТ осуществляется Конституционным судом РТ (6 судей), федеральными судами общей юрисдикции (верховный суд РТ, районные и городские суды, военные суды), Арбитражным судом РТ и мировыми судьями (судьи общей юрисдикции РТ, входящие в единую судебную систему РФ). Прокурор РТ назначается на должность Генеральным Прокурором РФ по согласованию с Президентом РТ и Государственным Советом РТ.