

---

# ҚАЗІРГІ ЗАМАНҒЫ МЕНЕДЖМЕНТ ЖӘНЕ МАРКЕТИНГТІҢ ӨЗЕКТІ МӘСЕЛЕЛЕРІ

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

УДК 65(075.8)

Р.С.Каренов

*Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова*

### **Методы и инструменты осуществления основных функций современного менеджмента в предпринимательстве**

Изложены особенности современной системы бизнеса. Выделены отличительные особенности предпринимательской деятельности, которая является основным элементом бизнеса. Раскрыты конкретные действия для создания и успешной практической деятельности менеджера-предпринимателя. Описаны методы и инструменты управления предпринимательской деятельностью. Отмечено, что менеджмент в малом бизнесе имеет существенные особенности, связанные с малым масштабом производства, неразвитостью организационной структуры, отсутствием разделения управленческого труда. Проанализирована «решетка» менеджмента, которая дает возможность выделить пять характерных типов управленческого поведения. Уделено внимание вопросу лидерства в предпринимательском управлении.

*Ключевые слова:* бизнес, менеджмент, предпринимательство, особенности, менеджер-предприниматель, функции, малые и средние предприятия, стиль управления, лидерство.

#### *Характеристика современного бизнеса*

Бизнес представляет собой совокупность материальных, финансовых, трудовых и информационных ресурсов в целях производства товаров (услуг), предназначенных для продажи другим экономическим агентам — предприятиям (организациям). Его основной целью является максимизация прибыли, т.е. получение экономического эффекта [1; 8].

Субъектами бизнеса выступают [1; 9]:

- предприятие, целью которого является обеспечение экономической безопасности, разработка планов развития организации. От лица предприятий выступают производители, покупатели, посреднические структуры;
- собственник бизнеса — занимается выбором варианта распоряжения собственностью, обоснованием цены купли-продажи организации или ее доли;
- кредитные организации — определяют размер ссуды, выдаваемый под залог предприятия, занимаются проверкой финансовой дееспособности заемщика;
- страховые организации — устанавливают размер страхового взноса, страховых выплат;
- фондовые биржи — занимаются расчетом конъюнктурных характеристик, проверкой обоснованности котировок ценных бумаг;
- инвесторы проверяют целесообразность инвестиционных вложений;
- государственные органы — осуществляют подготовку организации к приватизации, использование на предприятии различных видов налогов и т.д.

Помимо субъектов, система бизнеса характеризуется тремя основными компонентами:

- 1) производством продукции;

- 2) торговлей;
- 3) коммерческим посредничеством.

В настоящее время основным элементом бизнеса является предпринимательская деятельность. Кстати, понятия предпринимательства и предпринимательской деятельности интересовали экономистов с момента зарождения экономической науки. Научные исследования по предпринимательской деятельности вели такие экономисты, как Р.Кантильон, А.Смит, Ж.-Б.Сей, Й.Тюнен, Й.Шумпетер, П.Друкер и другие. Каждый из них акцентировал внимание на разных ее составляющих. Обобщение трудов по проблеме предпринимательства позволяет выделить следующие отличительные особенности предпринимательской деятельности [2; 5, 6]:

- деятельность по управлению и эффективному объединению общественных ресурсов, наличие свободы принятия решений при управлении экономическими ресурсами: она определяется соотношением собственных и привлеченных средств, формой организации (индивидуальная или коллективная), системой государственного регулирования;
- новые идеи, деятельность по поиску и реализации новых комбинаций экономических ресурсов общества;
- наличие неопределенности в достижении конечного результата, или предпринимательский риск. Предпринимательский риск связан с понятием «ответственность» и предполагает ответственность предпринимателя за эффективное использование общественных ресурсов — собственных и привлеченных. Величина предпринимательского риска определяется размером ответственности предпринимателя, в первую очередь, имущественной, за неправильно принимаемые решения, а степень предпринимательского риска определяется уровнем управленческих способностей предпринимателя, стабильностью экономической ситуации в стране, уровнем правовой защищенности предпринимателя, характеристиками партнеров и т.д.

Таким образом, предпринимательская деятельность объединяет функции собственника, новатора и менеджера.

Следует разграничивать понятия «предприниматель» и «предпринимательская деятельность». Предпринимателем следует считать лицо, которое реализует предпринимательскую функцию и идентифицируется в общественно-правовой системе как предприниматель, т.е. зарегистрировано в качестве индивидуального предпринимателя или коммерческой организации. Это позволяет лицу, занимающемуся предпринимательской деятельностью, получить все права, которыми обеспечивает общество статус предпринимателя: самостоятельно осуществлять хозяйственную деятельность, распоряжаться прибылью, заниматься любой деятельностью и создавать любые предприятия, не запрещенные законом, привлекать имущество, денежные средства и имущественные права физических и юридических лиц, участвовать своим имуществом в деятельности других хозяйствующих субъектов и др. [2; 6, 7].

Предпринимательская деятельность — это инициативная, хозяйственно-самостоятельная, имеющая определенный организационно-правовой статус бизнес-деятельность физических или юридических лиц, осуществляющих вложение капитала, производство и продажу товаров, выполнение работ или оказание услуг, с целью получения прибыли и достижения социального эффекта. Основными субъектами предпринимательства выступают организации (предприятия) — юридические лица [1; 11].

Предприниматель призван постоянно искать новые формы участия в экономической деятельности, которые принесут ему более высокий эффект, чем те, что использовались им ранее. Предприниматель вынужден также постоянно выступать в качестве менеджера. Поэтому в предпринимательской организации формируется новый тип менеджера — менеджер-предприниматель вместо менеджера-администратора. Менеджеры должны рассматривать каждого человека, независимо от занимаемого им положения, как предпринимателя, который осознает и разделяет цель (цели) организации, имеет право самостоятельно принимать решения и распоряжаться необходимыми ресурсами и информацией.

#### *Содержание и особенности менеджмента в предпринимательстве*

Предпринимательство предшествует менеджменту. Иначе говоря, сначала организуется дело, затем его менеджмент. Сфера предпринимательства включает разработку предпринимательской идеи, изыскание ресурсов и определение способов их эффективного использования. Сфера менеджмента охватывает процессы обеспечения эффективного использования ресурсов [3; 23].

Как и в других сферах, в предпринимательстве наряду с принципами, процессами и методами общего менеджмента, характерными для любой организации в целом, выделяются отдельные его разновидности, использующие специфические формы управления различными функциональными сферами предприятия или видами хозяйственной деятельности. Они получили название функционального менеджмента (рис. 1).

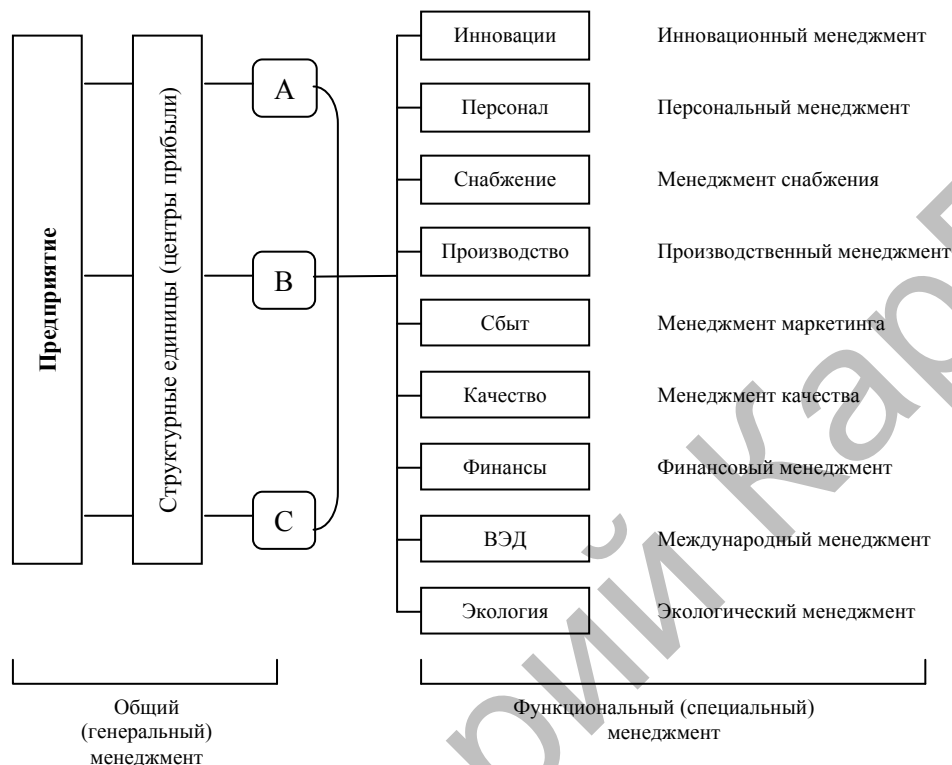


Рисунок 1. Объекты и виды менеджмента в предпринимательстве (данные работы [4; 47])

Общий, или генеральный, менеджмент заключается в управлении деятельностью предприятия в целом или его структурными звеньями — центрами прибыли. Функциональный, или специальный, менеджмент заключается в управлении определенными сферами, функциональными областями деятельности предприятия.

Менеджмент в предпринимательстве — это процесс, направленный на достижение целей создания и развития предприятия путем строгого упорядочения процессов трансформации исходных ресурсов в конечные результаты [4; 48]. Поэтому менеджмент включает осуществление функций планирования, организации, мотивации, контроля, а также связующих процессов в деятельности фирмы, а именно коммуникаций и принятия и реализации управленческих решений. Профессиональный менеджмент требует разносторонних знаний, научно-исследовательского подхода, стратегического и вариантного мышления, компьютерной грамотности, организационной культуры, коммуникабельности, самостоятельности, новаторства, предприимчивости. Таким образом, предприниматель и менеджер имеют ряд общих черт. Это находит свое выражение в предпринимательском поведении менеджера: в целях и путях их достижения, системе стимулирования, используемой информации, стиле и методах управления и т.д.

В теоретических работах и практической деятельности используются различные систематизации функций менеджмента. Выделяют три группы функций менеджмента: предметные (основные), процессуальные и социально-психологические (рис. 2).

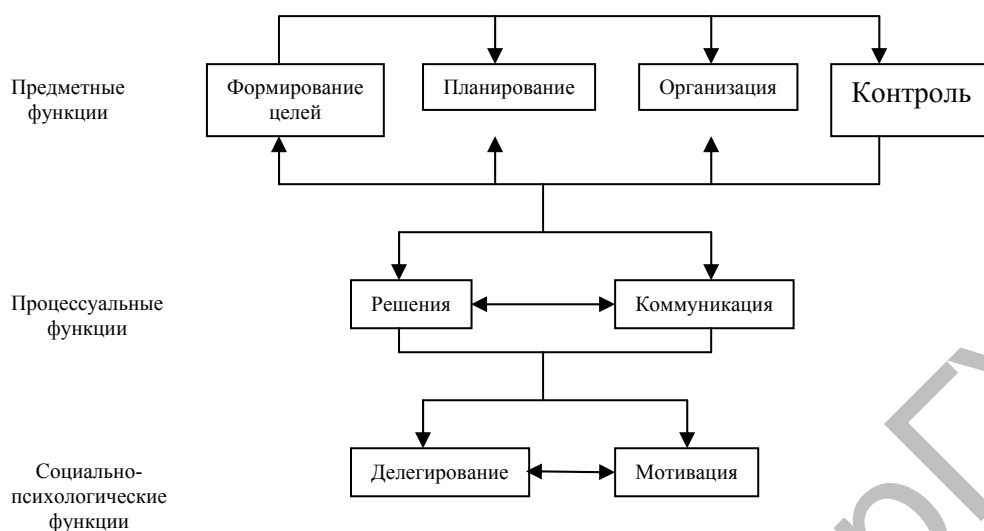


Рисунок 2. Система функций менеджмента в предпринимательстве (данные работы [4; 52])

Предметные функции менеджмента являются наиболее общими для любых видов и условий предпринимательской деятельности. Они отражают содержание основных стадий и выделяют предметные области управленческой деятельности на всех иерархических уровнях. Эффективный менеджмент в предпринимательской среде должен предусматривать осуществление следующих основных предметных функций: формирование целей, планирование, организация и контроль.

Основной целью менеджмента в сфере бизнеса как практики эффективного управления является обеспечение прибыльности предприятия путем рациональной организации производственного (торгового) процесса, включая управление производством (коммерцией) и развитие технико-технологической базы.

Исходя из этого важнейшей задачей менеджмента является организация производства товаров и услуг с учетом спроса потребителей на основе имеющихся ресурсов. При этом к задачам менеджмента также относят [1; 135, 136]:

- переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;
- стимулирование сотрудников организации путем создания для них соответствующих условий труда и системы его оплаты;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- разработка стратегии развития организации и реализация;
- определение конкретных целей развития организации;
- постоянный поиск и освоение новых рынков;
- выработка системы мероприятий для достижения намеченных целей;
- осуществление контроля за эффективностью деятельности организации, за выполнением поставленных задач.

Задачи менеджмента в системе бизнеса непрерывно усложняются по мере роста масштабов и развития производства и коммерции. Выполненные задачи и достигнутые намеченные цели оцениваются на рынке.

Планирование как функция менеджмента заключается в обоснованном формировании основных направлений и пропорций в предпринимательской деятельности в соответствии с установленными целями развития, возможностями ресурсного обеспечения и имеющимся спросом на рынке. Значение планирования состоит в том, что в ходе плановых расчетов обеспечивается детализация установленных целей деятельности предприятия, доведение их до отдельных структурных звеньев и исполнителей; установление состава реализуемых проектов, распределение заданий по участникам; определение состава необходимых ресурсов, согласование очередности и сроков реализации отдельных работ, обеспечение выполнения заданий, установленных на каждый период времени.

Сущность функции организации заключается в обеспечении выполнения установленных плановых заданий с целью реализации принятой стратегии развития предприятия. Для этого следует установить состав необходимых ресурсов и исполнителей, распределить задания, скоординировать рабо-

ту исполнителей во времени, наладить кооперацию участников, обеспечить контроль и взаимную информацию и пр. Выполнение перечисленных задач осуществляется путем создания организационной структуры предприятия, установления характера взаимоотношений между ее элементами и регулирования порядка и условий их функционирования.

Контроль и регулирование как предметная функция менеджмента завершают управленческий цикл и, таким образом, гарантируют эффективность осуществления всех остальных функций. Сущность этой функции менеджмента состоит в том, что она обеспечивает выполнение установленных плановых заданий, направленных на достижение принятых целей развития в заданных организационных условиях.

Социально-психологические функции менеджмента включают управленческие процессы и инструменты, способствующие эффективному осуществлению предметных функций управления на предприятии. Они связаны в основном с характером производственных отношений в коллективе и содержат две разновидности управленческих воздействий на индивида — делегирование и мотивацию.

Процессуальные функции менеджмента содержат два вида деятельности, составляющих содержание труда менеджера любого уровня иерархии — решения и коммуникации. По существу, процессуальные функции менеджмента являются основными средствами реализации его предметных и социально-психологических функций.

#### *Значение и роль малого предпринимательства в мире и Казахстане*

Осуществляемые в Казахстане экономические реформы явились условием становления и развития малого предпринимательства, которое решает основные функции, присущие вообще предпринимательской деятельности. Как показывает опыт развитых стран, малое и среднее предпринимательство играет весьма большую роль в экономике. Его развитие влияет на экономический рост, на ускорение научно-технического прогресса, на насыщение рынка товарами необходимого качества, на создание новых дополнительных рабочих мест, т.е. решает многие актуальные экономические, социальные и другие проблемы. Во всех экономически развитых странах государство оказывает большую поддержку малому предпринимательству, которому свойственны цивилизованные черты. Дееспособное население все больше и больше начинает заниматься малым бизнесом, так как его развитие способствует решению следующих задач [1; 75]:

- формирование конкурентных цивилизованных рыночных отношений, способствующих лучшему удовлетворению потребностей населения в товарах и услугах;
- расширение ассортимента и повышение качества товаров, работ и услуг;
- приближение производства товаров и услуг к конкретным потребителям;
- содействие структурной перестройке экономики;
- привлечение личных средств граждан для развития производства;
- создание дополнительных рабочих мест, сокращение уровня безработицы, вовлечение в трудовую деятельность отдельных групп населения, для которых крупное производство налагает определенные ограничения;
- более эффективное использование творческих способностей людей, освоение различных видов ремесел, народных промыслов;
- формирование социального слоя собственников;
- освоение и использование местных источников сырья.

Термин «малые и средние предприятия» впервые использовал британский министр М.Миллан в докладе о промышленном и финансовом состоянии Великобритании в 1931 г.; первое определение малого предприятия появилось в США в Законе об определенных видах обслуживания (1948 г.) и Законе о малом бизнесе (1953 г.).

Как явствует из самого определения, «малое предпринимательство» — это предпринимательская деятельность, осуществляемая субъектами рыночной экономики при определенных, установленных законами, государственными органами или другими представительными организациями критериях (показателях), конституирующих сущность этого понятия [5; 5].

Как показывает мировая и отечественная практика, основным критериальным показателем, на основе которого предприятия (организации) различных организационно-правовых форм относятся

к субъектам малого предпринимательства, является в первую очередь средняя численность работников, занятых за отчетный период на предприятии (организации).

В разных странах мира чаще всего используется следующее деление предприятий [6; 3]:

- крупное — предприятие с численностью работающих более 500 человек;
- среднее — от 100 до 500 человек;
- малое — до 100 человек.

В нашей стране, в соответствии с Законом РК «О частном предпринимательстве», принятым 21 января 2006 г. № 124 – III (с изменениями и дополнениями по состоянию на 25 августа 2009 г.) [7; 6, 7]:

1. Субъектами малого предпринимательства являются индивидуальные предприниматели без образования юридического лица со среднегодовой численностью работников не более пятидесяти человек и юридические лица, осуществляющие частное предпринимательство, со среднегодовой численностью работников не более пятидесяти человек и среднегодовой стоимостью активов за год не свыше шестидесятитысячекратного месячного расчетного показателя, установленного законом о республиканском бюджете на соответствующий финансовый год.

2. Субъектами среднего предпринимательства являются индивидуальные предприниматели без образования юридического лица со среднегодовой численностью работников свыше пятидесяти человек и юридические лица, осуществляющие частное предпринимательство, со среднегодовой численностью работников свыше пятидесяти, но не более двухсот пятидесяти человек или среднегодовой стоимостью активов за год не свыше трехсотдвадцатипятидесятикратного месячного расчетного показателя, установленного законом о республиканском бюджете на соответствующий финансовый год.

3. Субъектами крупного предпринимательства являются юридические лица, осуществляющие частное предпринимательство, со среднегодовой численностью работников более двухсот пятидесяти человек или общей стоимостью активов за год свыше трехсотдвадцатипятидесятикратного месячного расчетного показателя, установленного законом о республиканском бюджете на соответствующий финансовый год.

В Японии к малым предприятиям относятся компании, отвечающие следующим требованиям: в промышленности уставный капитал должен быть не более 100 млн йен и количеством занятых до 300 человек, в оптовой торговле — 30 млн йен и 100 человек, в розничной торговле — 10 млн йен и 50 человек. В США к малым относятся компании с количеством занятых до 99 человек (в том числе до 24 человек — к наименьшим, 25–99 — к малым); от 100 до 499 — к промежуточным, от 500 до 999 — к крупным и более 1000 человек — к крупнейшим. В Великобритании к малым предприятиям относятся предприятия с количеством занятых до 24 человек, во Франции — от 10 до 50 человек [2; 12].

Среди качественных критериев при отнесении компании к субъектам малого предпринимательства используются следующие:

- предприятие владеет небольшой долей рынка;
- управление предприятием осуществляет лично его владелец;
- предприятие является независимым, т.е. не подчиняется крупной компании.

Малые предприятия играют важную роль в современной экономике. Например, в США малые и средние компании производят 21 % валового продукта в обрабатывающей промышленности, 80 % — в строительстве, 86 % — в оптовой торговле, 81 % — в сфере обслуживания [2; 13]. Именно на основе обобщения наиболее часто встречающихся в американской литературе данных о развитии малого предпринимательства в США, С.З.Жизнин и В.И.Крупнов предложили следующую классификацию достоинств и недостатков малого бизнеса [8; 26–31]:

А. Практические достоинства малого бизнеса:

1. Независимость действий. В большинстве малых предприятий управленческая иерархия отсутствует, что дает свободу действий энергичному и инициативному предпринимателю.

2. Возможность более гибких и оперативных решений. В отличие от крупного бизнеса, где существует сложная структура принятия управленческих решений, мелкий бизнес быстро и оперативно реагирует на конъюнктурные изменения и неожиданные обстоятельства, что особенно часто связано с модой и изменениями в предпочтениях потребителей.

3. Адаптация к особенностям местных условий. Как правило, мелкие предприниматели работают на местном рынке, хорошо знают обычаи, привычки и предпочтения своих потребителей. Поэтому

есть немало случаев, когда успешно действующие на национальном рынке фирмы не могут конкурировать с местными фирмами.

4. Сильные симпатии к малому бизнесу. Малый бизнес ассоциируется с «американской мечтой», поэтому в общественном мнении преобладают симпатии к малым фирмам, а критические оценки чаще адресованы большому бизнесу.

5. Более низкие операционные расходы, т.е. более низкие издержки содержания малых фирм (более низкий фонд заработной платы, небольшие инвестиции в оборудование, низкие управленческие расходы, помощь членов семьи).

6. Шансы на быстрый материальный успех. Одновременное получение зарплаты и всех доходов от бизнеса.

7. Долгосрочные выгоды. Вкладывая средства в свою фирму, предприниматель надеется в случае успешного ведения дела легко и выгодно продать его, при необходимости.

8. Совмещение нескольких профессий. Немало людей предпочитают быть в одном лице мастером на все руки (финансистом, менеджером и т.п.), и малый бизнес дает им эту возможность.

9. Преимущества при специфическом или персональном рынке. Малый бизнес имеет преимущества, когда рынок имеет ярко выраженный сезонный характер или специфические условия, крупные же фирмы в этих условиях менее маневренны из-за негибкости головных органов.

10. Сохранение предпринимательского духа. Инновационный предпринимательский дух преобладает в небольших фирмах, особенно в перспективных современных отраслях, таких как электроника, генная инженерия, компьютеры.

Б. Практические недостатки малого бизнеса:

1. Трудности привлечения служащих. По сравнению с крупными корпорациями малые фирмы не могут нанимать наиболее эффективных, квалифицированных и опытных работников, поскольку не в состоянии выплачивать им адекватную заработную плату. Кроме того, малые фирмы не гарантируют им социальную защищенность, не обеспечивают качественную профессиональную подготовку, не всегда могут оплачивать отпуск и производить отчисления в пенсионный фонд. Продвижения по служебной лестнице в малой фирме ограничены, к тому же работа здесь менее престижна, чем в крупных корпорациях.

2. Невысокий уровень специализации менеджеров. В малой фирме лишь один человек отвечает за все крупные деловые операции, а он не может быть сильным экспертом во всех сферах. Не под силу мелким фирмам и исследовательская работа, необходимая для любого бизнеса, из-за ее дороговизны.

3. Некомпетентность менеджеров. Чтобы начать малый бизнес в США, необходимо иметь хотя бы немного капитала и преодолеть незначительные бюрократические препятствия. Это привлекает многих людей с недостаточным образованием и отсутствием опыта, но в то же время с энтузиазмом, умом и другими качествами, необходимыми для успеха. Однако их некомпетентность является одной из причин неудач малых фирм.

4. Личностные проблемы. Личные проблемы предпринимателя связаны с семьей, поскольку просчеты в бизнесе могут непосредственно отразиться на жизненном уровне семьи. К тому же у предпринимателя ненормированный рабочий день, постоянные трудности, груз ответственности и высокая степень риска. Поэтому без поддержки семьи все это трудно выдержать.

Финансовые трудности связаны с проблемами получения кредитов, особенно долгосрочных, что связано с низким рейтингом надёжности малых фирм.

Повышенная чувствительность к экономическим изменениям. Малые фирмы имеют небольшие финансовые резервы, поэтому они чрезвычайно чувствительны ко всем изменениям в экономике — инфляции, росту цен, спаду и т.п.

Зависимость. Независимость в управлении малым бизнесом является частично иллюзорной, поскольку владелец вынужден подчиняться законам о налогах и заработной плате, контрактам и нормативным актам. Конкуренты диктуют ему график работы и уровень цен; вовлечение членов семьи вызывает множество психологических и бытовых проблем.

Единая ответственность предпринимателя за бизнес. Неправильные решения, неконтролируемые факторы (экономический спад, более удачливые конкуренты, неудачное местоположение и пр.) могут привести к банкротству, и вся ответственность ложится на предпринимателя.

Необходимость постоянно контролировать выполнение обязательств. Управление финансами — одна из сложных задач для предпринимателя, так как он должен выполнять свои финансовые обяза-

тельства перед рабочими и кредиторами, сборщиками налогов и владельцами арендуемых помещений, и все это при ограниченных финансовых ресурсах.

Недостаток экспертного потенциала. Человек может быть квалифицированным работником, но плохим коммерсантом или финансистом. Начав свой бизнес, человек вынужден тратить массу времени на коммерцию, поиски рынков сбыта, составление графиков работы для своих сотрудников и т.д., и у него совсем не остается времени для своей профессиональной деятельности, что часто приводит к неудачам в бизнесе.

Оперативные недостатки по сравнению с крупными фирмами. Преимущества крупного бизнеса заключаются в наличии квалифицированных специалистов во всех сферах бизнеса, в возможности вести более масштабное производство, что ведет к снижению цен, в наличии достаточных финансовых ресурсов, позволяющих смягчать временные экономические неурядицы. Всего этого лишен малый бизнес.

Как свидетельствуют авторы, несмотря на перевес в сторону недостатков, многие американцы решаются на организацию собственного дела. Достаточно сказать, что в США ежегодно образуется около 600 тыс. новых фирм, а прекращают свое существование около 400 тыс. Таким образом, сальдо в пользу малого бизнеса.

Говоря о роли малого бизнеса в Казахстане, следует подчеркнуть, что малые предприятия — это не побочная сфера экономики. Малый бизнес органично включается в хозяйственную структуру, в конкурентную среду и в общественное разделение труда. Причем роль его в современной динамичной жизни неуклонно возрастает. Не зря в достижении задач, обозначенных Президентом страны в Стратегии «Казахстан–2050», предпринимательству принадлежит одна из ключевых ролей.

Стратегия «Казахстан–2050», по сути, определила новый экономический курс страны, основанный на реальном прагматизме и всесторонней, взвешенной поддержке малого и среднего бизнеса. В ней обозначены следующие шаги: «Доля малого и среднего бизнеса в экономике должна к 2030 году вырасти по крайней мере вдвое.

Во-первых, мы должны создать условия, чтобы человек смог попробовать себя в бизнесе, стать полноценным участником проводимых в стране экономических преобразований, а не ждать, что государство решит за него все проблемы,

Важно поднять общий уровень деловой культуры и стимулировать предпринимательскую инициативу.

Для этого необходимо:

Поощрять стремление малого и среднего бизнеса к объединению и кооперации и создать систему их поддержки и поощрения.

Развивать внутренний рынок за счет поощрения местных бизнес-инициатив и минимального, но жесткого регулирования.

Предусмотреть введение новой, более жесткой, системы ответственности для госчиновников, которые создают искусственные препоны для бизнеса.

С учетом новых реалий, в том числе нашего участия в ЕЭП, предстоящего вступления в ВТО, усовершенствовать механизмы поддержки отечественных производителей и принимать все необходимые меры для защиты и продвижения их интересов.

Задача сегодняшнего дня — создание необходимых условий и предпосылок для перехода мелких предприятий и индивидуальных предпринимателей в разряд средних...

Во-вторых, для построения надежного диалога на принципах государственно-частного партнерства необходимо продолжить консолидацию бизнеса, что решает задачу широкого охвата и вовлеченности всех предпринимателей в реализацию этой новой стратегии.

Анализ международного опыта показывает, что консолидация предпринимателей в палатах — один из важных факторов эффективности экономики; там, где это сделано, на деле воплотился принцип «сильный бизнес — сильное государство»...

В-третьих, государство должно изменить свою роль. Нам необходима вторая волна широкомасштабной приватизации.

Это непростой шаг, так как он будет означать перераспределение ответственности между государством и рынком. Но мы должны пойти на него, чтобы сохранить высокие темпы экономического роста.

Частный бизнес всегда и повсюду действует эффективнее государства. Поэтому мы должны передать в частные руки предприятия и услуги нестратегического характера. Это принципиально важный шаг для укрепления отечественного предпринимательства.

Первым шагом на этом пути стал успешный старт программы «Народное IPO». Это в первую очередь распределение национального богатства в руки народа» [9; 5].

Важно отметить, что в Казахстане к настоящему времени вся национальная законодательная основа по предпринимательству уже создана и соответствует передовому мировому опыту.

В республике принято несколько государственных программ, в каждой из которых есть инструменты поддержки предпринимателей. Кроме широко известной программы «Дорожная карта бизнеса-2020», Правительством разработан целый ряд программ для оказания комплексной поддержки развитию бизнеса в регионах: «Экспортер-2020» — для стимулирования несырьевого экспорта, «Производительность-2020» — для технологической модернизации и повышения производительности экономики и «Инвестор-2020» — для привлечения крупных инвесторов. По всем этим программам предусмотрено свыше 30 инструментов государственной поддержки! Это льготные кредиты, льготы по налогам, субсидирование процентных ставок по кредитам, гарантирование кредитов предпринимателей, гранты на приобретение техники и многие другие. Интересной для средних и крупных предприятий, стремящихся к расширению бизнеса или диверсификации, является программа фонда «Даму» для новых стартап-проектов, под которые можно получить кредит под 7 % с общей суммой 20 миллионов тенге.

#### *Особенности менеджмента и стиль управления в малом бизнесе*

Особенности менеджмента в малом бизнесе обусловлены преимущественно неформальным исполнением власти. В малом трудовом коллективе от менеджера ждут исключительно высокой и естественной готовности обеспечить отношения с сотрудниками. Все это и определяет требования к личности менеджера малого бизнеса [6; 40]:

1. Менеджер все время на виду, его авторитет зависит от его профессиональных и личных качеств.
2. Менеджер должен обладать большой гибкостью в работе, уметь предвидеть события и приспособлять деятельность фирмы к изменяющимся условиям.
3. Менеджер должен обладать способностью формировать и развивать эффективные рабочие группы.
4. Менеджер должен воспринимать своих подчиненных как группу, а не как отдельных личностей и поддерживать общение с ними как с группой.
5. Задача менеджера не формализовать отношения в коллективе, а учитывать их в своей работе, поддерживать атмосферу творческого взаимодействия.
6. Менеджер должен обладать высокой способностью влиять на окружающих.
7. Менеджер должен уметь обучать и развивать подчиненных.
8. Начальствование не подчеркивается, но менеджер несет ответственность за результаты работы и атмосферу в коллективе.

Перечисленные требования характеризуют хорошего, профессионального менеджера, знающего особенности управления коллективом в малом бизнесе и учитывающего их в своей работе.

Однако полезно знать и те ошибки в работе менеджера, которые порой встречаются в практике управления.

Тринадцать «смертных грехов» менеджера [6; 41]:

1. Отказ от личной ответственности.
2. Сдерживание роста квалификации сотрудников.
3. Проверка результатов вместо влияния на мотивацию действий.
4. Чрезмерная принципиальность в оценке действий сотрудников.
5. Забыть о важности прибыли.
6. Руководить всеми сотрудниками одинаково.
7. Акцентировать внимание на проблеме, а не на цели.
8. Быть начальником, а не товарищем.
9. Пользоваться привилегиями.
10. «Душить» критику.
11. Наказывать за инициативу.

12. Опаздывать к назначенному сроку.

13. Не выполнять обещанное.

Стиль управления в малом бизнесе — это то, как руководитель выполняет свои функции, т.е. не то, что он делает, а как это делает.

Обычно различают три основных стиля управления: авторитарный; демократический; либеральный [6; 43].

1. Авторитарный стиль характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы ему докладывали о всех делах, единолично принимает решения или отменяет их, большинство вопросов решает сам.

2. Демократический стиль управления характеризуется определенным распределением полномочий между руководителем и коллективом. Руководитель старается решать дела, советуясь с подчиненными, особенно в сложном положении. Демократичный руководитель стремится к тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно.

3. Либеральный стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. В управленческой работе он недостаточно заинтересован и подходит к делу, скорее, формально.

Однако на практике каждый руководитель имеет свой стиль управления, так или иначе сочетающий элементы трех основных стилей. Тем не менее все разнообразие стилей укладывается в «силовом поле» между вектором «внимание к производству» (нацеленность на создание товара) и вектором «внимание к человеку» (нацеленность на гуманное отношение к людям). В результате образуется «решетка» менеджмента, которая дает возможность выделить пять характерных типов управленческого поведения: а) диктатора; б) демократа; в) пессимиста; г) манипулятора; д) организатора (рис. 3).

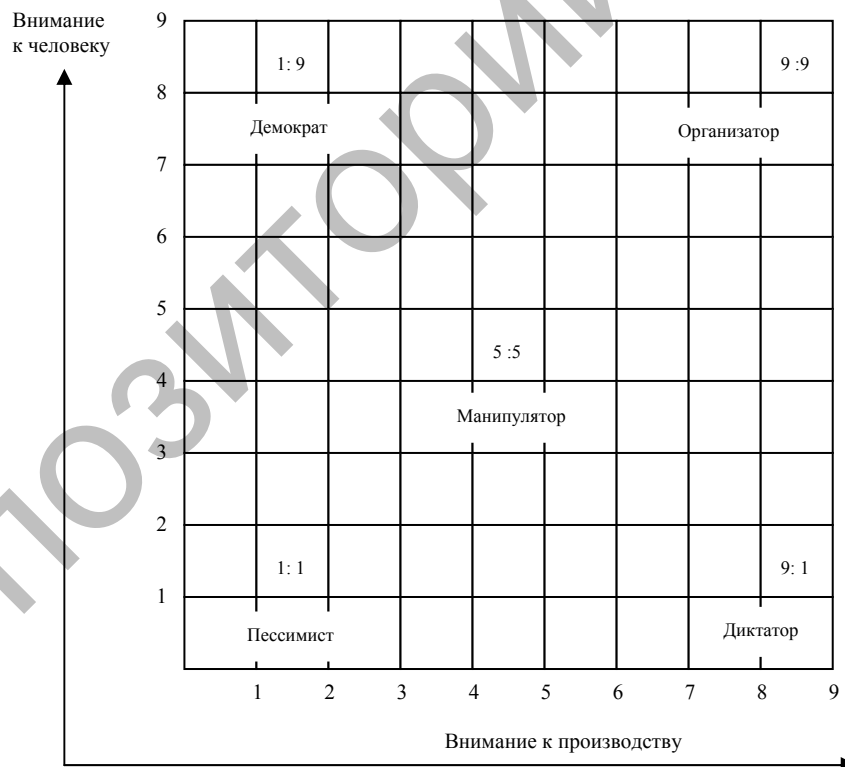


Рисунок 3. «Решетка» менеджмента (данные работы [6; 44])

Каковы же характеристики этих типов менеджеров?

Менеджер-диктатор (код 9:1) — в основном ориентирован на производство и уделяет минимум внимания конкретным людям. Это жесткий курс администратора, для которого результат — все, а человек — исполнитель. Работа в таких условиях никому не приносит удовлетворения. Диктатор — плохой управляющий.

Менеджер-демократ (код 1:9) — прямо противоположный диктатору. Во главу угла здесь ставится принцип «быть всегда самим собой». Дела у такого менеджера идут как бы сами собой. Обычно здесь превалируют действия с демократическим перекосом. Польза от этого не очень большая.

Менеджера-манипулятора (код 5:5 — центр решетки) удовлетворяют средние достижения. Его девиз: «Не хватать звезд с неба». Главная тактическая линия — компромисс. Здесь проявляется склонность менеджера к манипулированию людьми.

Менеджер-пессимист (код 1:1) руководствуется девизом: «Не вмешивайся в естественный ход событий». Польза от таких людей очень малая.

Менеджер-организатор (код 9:9) — самый продуктивный тип менеджера, учитывающий нужды производства, а также потребности и интересы людей. Важнейшей характеристикой данного типа является устремленность к инновациям и нацеленность на постоянное развитие организации. Предприятия, где действуют менеджеры-организаторы, обычно процветают. Ведущие фирмы развитых стран прилагают большие усилия, чтобы найти таких менеджеров.

#### *Лидерство в менеджменте*

Безусловно, важную роль в предпринимательском управлении играет лидер. Руководитель-предприниматель ведет организацию благодаря своей активной позиции. Он может эффективно управлять, либо концентрируя власть в своих руках, либо используя врожденное умение вести за собой, личное обаяние, харизму.

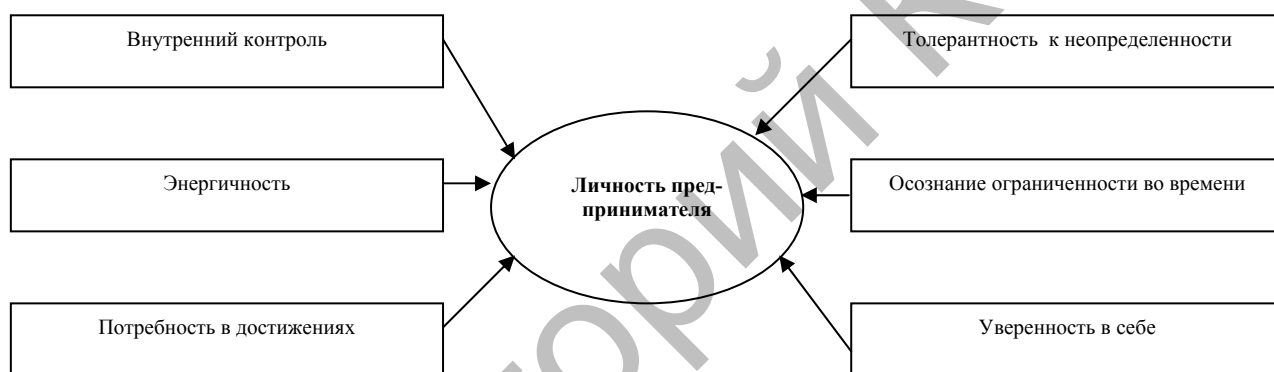


Рисунок 4. Характерные черты предпринимателей (данные работы [10; 221])

Значит, важно иметь в виду, что не каждому предпринимателю-менеджеру дано стать лидером. Таковым может стать человек, обладающий определенными качествами. В этой связи исследованию личностных характеристик предпринимателей-менеджеров было посвящено немало научных работ. В некоторых из них делается вывод о том, что предприниматели, в отличие от добившихся успеха менеджеров крупных компаний, стремятся получить от жизни нечто иное. Приоритетными для них являются свобода и возможность полностью раскрыть свой потенциал. Всего было идентифицировано около 40 присущих предпринимателям черт, из которых особое значение имеют шесть представленных на рисунке 4 характеристик.

1. Внутренний (локус) контроль. Для того чтобы самостоятельно организовать новое предприятие, у человека должна быть уверенность, что он сможет сделать все так, как захочет. У предпринимателя есть не только мечта. Он умеет так распланировать свою жизнь, чтобы осуществить свои планы; он уверен, что у него это получится. Данную способность называют внутренним локусом (траекторией) контроля, под которым понимается убежденность человека в том, что будущее находится в его руках и что внешние силы не могут серьезно повлиять на его планы. С точки зрения предпринимателя, каждый индивид сам вершит свою судьбу.

2. Энергичность. Создание нового предприятия требует очень больших усилий. Большинство предпринимателей признают, что им приходилось бороться и терпеть лишения, но, несмотря на стрессы и другие препятствия, они продолжают работать. Опрос владельцев частного бизнеса показал, что каждый второй собственник занимается делами фирмы по 60 часов в неделю и более. Остальные отмечали, что им тоже приходилось трудиться сутки напролет, однако работа свыше 70 часов в неделю уже не приносила ощутимых результатов [10; 221].

3. Потребность в достижениях. Каждый предприниматель, как правило, испытывает потребность в достижениях, т.е. человек стремится добиться выдающихся результатов в своей деятельности и настойчиво ищет ситуации, в которых вероятность достижения успеха наиболее высока. Люди с развитой потребностью в достижениях, как правило, определяют для себя умеренно трудные личные задачи. Цели, которых легко достичь, не представляют для них интереса, равно как и слишком сложные, практически недостижимые. Еще больший интерес представляют цели промежуточные, достижение которых приносит человеку значительное удовлетворение. Как правило, цель, которую ставит перед собой стремящийся к достижениям индивид, ассоциируется у него или у окружающих с успехом в той или иной области.

4. Уверенность в себе. Тот, кто создает новое предприятие, обязан действовать решительно. Предприниматель должен быть уверен в том, что он справится с повседневными задачами, связанными с ведением бизнеса, в своей способности завоевать покупателей, в умении находить ответы на технические вопросы, в том, что он сможет развивать свой бизнес. Кроме того, предприниматели убеждены в том, что они справятся с возможными непредвиденными проблемами.

5. Осознание ограниченности во времени. Как правило, предприниматели нетерпеливы. Они всегда куда-то спешат, у них все «срочно». Они работают так, как будто завтра уже не наступит. Все должно делаться немедленно, без проволочек. Предприниматели «живут моментом».

6. Толерантность к неопределенности. Многие люди стремятся работать в условиях четких структур, конкретных указаний и полной информации. Предприниматели, напротив, весьма толерантны к неопределенности (психологическая характеристика, позволяющая человеку не обращать внимания на хаос и неизвестность). Данная индивидуальная черта личности имеет большое значение, потому что имеет такую же высокую степень неопределенности, как начало собственного бизнеса, когда приходится делать выбор из большого числа взаимоисключающих вариантов; отличается ограниченным кругом ситуаций.

Перед менеджером всегда стоит дилемма: «Что важнее — дело или люди?» Предпочтение надо отдавать людям. Будет внимание к людям, будет и успех в деле. В этом и состоит подлинная сущность лидерства.

#### Список литературы

- 1 Арустамов Э.А. Основы бизнеса: Учебник. — М.: Издат.-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. — 232 с.
- 2 Мазоль С.И. Экономика малого бизнеса: Учеб. пособие. — Минск: Книжный дом, 2004. — 272 с.
- 3 Основы менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Издат. дом «Дашков и К°», 2000. — 176 с.
- 4 Казанцев А.К., Крупанин А.А. Менеджмент в предпринимательстве. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 230 с.
- 5 Лапуста М.Г., Старостин Ю.Л. Малое предпринимательство. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 320 с.
- 6 Грибов В.Д. Менеджмент в малом бизнесе: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1999. — 128 с.
- 7 Предпринимательство в Республике Казахстан: Сборник нормативных актов. — Алматы: ЮРИСТ, 2009. — 204 с.
- 8 Жизнин С.З., Крупнов В.И. Как организовать свое дело? (Малый бизнес в США). — М.: Изд-во «Новости», 1990. — 80 с.
- 9 Послание Президента Республики Казахстан — Лидера нации Н.А.Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан – 2050»: новый политический курс состоявшегося государства» // Казахстанская правда. — 2012. — 15 дек. — С. 1–8.
- 10 Дафт Р. Менеджмент: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2008. — 864 с.

Р.С.Каренов

## **Кәсіпкерліктегі заманауи менеджменттің негізгі функцияларын жүзеге асыру тәсілдері және құралдары**

Бизнестің заманауи жүйесінің ерекшеліктері баяндалған. Оның негізгі элементі болып табылатын кәсіпкерлік қызметтің айрықша белгілері бөлініп көрсетілген. Менеджер-кәсіпкердің практикалық қызметінің құрылуына және сәтті атқарылуына қажет нақты іс-шаралар ашылып баяндалған. Кәсіпкерлік қызметті басқару тәсілдері және құралдары бейнеленген. Шағын бизнестегі менеджментке өндіріс көлемінің шағын болуымен, ұйымдық құрылымның жетілгендігімен, басқару еңбегі бөлінісінің болмауымен байланысты едәуір ерекшеліктер тән екендігі айтылған. Басқару сипатын бес ерекше типке бөліп қарастыруға мүмкіндік беретін менеджмент «торы» талданған. Кәсіпкерлік басқарудағы көшбасшылық мәселесіне көңіл бөлінген.

R.S.Karenov

## **Methods and instruments of implementation of the main functions of modern management in business**

Features of modern system of business are stated. Distinctive features of business activity which is a basic element of business are marked out. Specific actions for creation and successful practical activities of the manager-businessman reveal. Methods and instruments of management are described by business activity. It is noted that management in small business has the essential features connected with small scale of production, backwardness of organizational structure, lack of division of administrative work. Management «lattice» which gives the chance to allocate five characteristic types of administrative behavior is analyzed. The attention to a leadership question in enterprise management is paid.

УДК 338.2(075.8)

Т.Б.Казбеков

*Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова*

## **Роль и функции административного менеджмента на предприятии**

В статье описана сущность административных методов управления. Указано, что с развитием менеджмента в его типологию включается административный менеджмент как тип организации и стиль управления. Приведена схема, показывающая основную роль административного менеджмента на предприятии. Выделена роль планирования в его системе, проанализированы и другие функции. Установлено, что для изучения функций административного менеджмента оптимальным представляется применение способа классификации функций управления в зависимости от времени их действия.

*Ключевые слова:* административная наука, менеджмент, деловое администрирование, роль, планирование, функция, мотивация, регулирование, контроль, операционная система.

### *Сущность административных методов управления*

Административная наука — одна из отраслей в науке об управлении. Она имеет свое правовое обеспечение в лице административного права. Предмет административного права составляют общественные отношения, складывающиеся и развивающиеся в сфере государственного управления. Нормы административного права регулируют правовое положение негосударственных организаций, частных предприятий, общественных организаций, менеджеров и граждан в их взаимоотношениях с государством. Объектом регулирующего воздействия административных норм является сфера исполнительно-распорядительной, управленческой деятельности. Административные нормы содержат правила поведения сторон управленческих отношений, устанавливают их взаимные права и обязанности.