

поддержки, что требует четкой регламентации по согласованию интересов и разрешению конфликтов.

11. *Ответственность и контроль.* Меры государственного регулирования территориального развития, во-первых, всегда связаны с использованием общегосударственных ресурсов, во-вторых, имеют своим предметом политически и социально значимые региональные процессы и, в-третьих, затрагивают интересы как данного региона, так и всего государства. Ответственность за конкретные действия в рассматриваемой сфере должны нести три стороны: государственные структуры, отвечающие за принятие соответствующих решений, государственные органы, исполняющие эти решения, органы власти и управления, получающие государственную поддержку.

12. *Широкое использование договорных отношений.* Эти отношения по своей природе наиболее соответствуют характеру субъектно-объектных связей и самой форме большинства действий государственного регулирования территориального развития.

13. *Ориентация на программно-целевые методы* предполагает комплексность при определении цели, ресурсов, адресных получателей поддержки и исполнителей, механизмов отчетности и контроля.

Сформулированные выше принципиальные условия построения системы государственного регулирования территориального развития являются взаимосвязанными и только в таком качестве обеспечивают его результативность. Так, нельзя рассчитывать на действенный контроль, если нет четкого целеполагания, и не обозначены те результаты, достижение которых предполагается проконтролировать. Нельзя рассчитывать на выполнение предлагаемых мер, если они недостаточно легитимны, и т. д. Системное упорядочение государственного регулирования территориального развития и переход этого регулирования в действенную и результативную фазу может быть основано на выполнении названных принципов регулирования.

<http://edoc.bseu.by/>

*А.Л. Дашкевич, студентка 3 курса
Е.А. Киеня, канд. экон. наук, доцент
ФФСН БГУ, Минск (Беларусь)*

ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА И СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Особое место в теории управления и организации занимает проблема руководства. Традиционно под руководством принято понимать отношения, возникающие в организации в процессе и по поводу управления. Основной принцип управления – единоначалие. Суть его в том, что власть, право решения, ответственность и возможности контролировать процессы и отношения в организации предоставляются только одному должностному лицу. Соответственно руководитель – лицо персонифицирующее ответственность, власть и право контроля. Отношения единоначалия во многом формируют иерархическую пирамиду организации.

В самом общем виде можно определить те требования, которым соответствует руководитель любого управленческого ранга в различных социальных организациях.

Эти требования определяются через профессионально значимые качества, под которыми мы подразумеваем индивидуальные качества субъекта деятельности, влияющие на эффективность деятельности и успешность ее освоения.

Ответ на вопрос о качествах, которыми должен обладать руководитель, претерпел существенную эволюцию в ходе развития управленческой теории (Ф. Тейлор, Л.И. Уманский, А. Файоль и др.).

На основе общего анализа исследований психологов в области менеджмента, все качества, которыми должен обладать современный руководитель, можно разделить на пять групп:

1) *общечеловеческие качества:*

- трудолюбие; принципиальность, честность;
- обязательность, верность слову; самокритичность;
- гуманность, справедливость;
- тактичность;
- целеустремленность;
- альтруизм, высокая культура, безупречная нравственность;
- энергичность, работоспособность;
- выдержанность, оптимистичность;
- любовь к своему делу;
- требовательность к себе и другим;
- чувство юмора;
- внешняя привлекательность (опрятность, стиль одежды и т.д.);

2) *психофизиологические качества:*

- крепкое здоровье, стрессоустойчивость,
- общий уровень развития, интеллектуальные свойства, индивидуально-психологические свойства (темперамент, направленность личности);

3) *деловые качества и организаторские способности:*

- инициативность; самостоятельность в решении вопросов;
- самоорганизованность (умение беречь свое и чужое время, пунктуальность и точность);
- дисциплинированность, исполнительность;
- умение четко определить цель и поставить задачу;
- способность менять стиль поведения в зависимости от условий;
- умение расставить кадры и организовать их взаимодействие, способность мобилизовать коллектив и повести его за собой;
- умение контролировать деятельность подчиненных;
- способность и стремление оперативно принимать решения;
- способность и стремление объективно анализировать и оценивать результаты, умение стимулировать подчиненных;
- творческий подход к порученному делу;
- умение поддерживать инициативу, стремление использовать все новое, прогрессивное;

- умение поддерживать свой авторитет.

4) *коммуникативные качества:*

- умение руководителя устанавливать деловые отношения с вышестоящими и смежными руководителями, с подчиненными, умение поддерживать нормальный психологический климат в коллективе, умение общаться (культура речи, умение слушать и т.д.), умение выступать публично;

5) *профессиональные знания:*

- знание науки об управлении (основы менеджмента, управление персоналом и др.);

- применение на практике современных организационно-управленческих принципов и методов;

- умение работать с документацией.

Если руководитель будет обладать всеми вышеназванными качествами, его можно считать идеальным.

Розанова В.А. отмечает следующие качества руководителя (менеджера) препятствуют эффективной деятельности организации:

- недостаточная сформированность у менеджера индивидуальной управленческой концепции;

- рассогласование организационных и личных ценностей и целей менеджера;

- недостаточная степень наличия управленческих способностей менеджера;

- недостаток знаний, умений и навыков менеджера в области управленческой деятельности;

- отсутствие креативности у менеджера;

- неумение управлять собой;

- неумение управлять группой;

- недоброжелательное отношение к персоналу;

- отсутствие стремления к личностному росту;

- неумение мотивировать персонал;

- трудности в общении с подчиненными;

- применение неэффективного стиля руководства;

- ориентация на себя и свои личные цели;

- отсутствие ориентации на решение профессиональных задач;

- недостаток творческого подхода в работе;

- консервативность поведения менеджера;

- наличие конфликтных тенденций поведения;

- наличие невротических тенденций поведения [1].

Грамотный руководитель никогда не допустит такого количества недостатков в себе и своей деятельности, постоянно будет работать над саморазвитием, самовоспитанием, совершенствованием и самообразованием.

Все личностные качества руководителя проявляются в его стиле управления.

Стиль управления – это определенная система предпочитаемых руководителем способов, методов и форм управленческой деятельности. Применительно к образованию используют следующие стили руководства:

Директивно-коллегиальный стиль.

Руководитель стремится к принятию единоличных решений. Распределяет полномочия с участием непосредственных заместителей. В работе проявляет активность, что не наблюдается у подчиненных. Преобладающий метод руководства – приказы и поручения, просьбы исполнителей осуществляются редко.

Проявляет активный интерес к дисциплине, регулярно и строго контролируя подчиненных. Основной акцент в работе делается не на достижениях, а на ошибках и просчетах подчиненных. Требовательность к другим очень высокая. Советы и возражения руководитель позволяет делать только своим помощникам. Отношение к критике отрицательное. Ему свойственна выдержка. Общение с подчиненными происходит только по производственным вопросам. Ориентирован на дело, т.е. на задачу. Положительно относится к нововведениям, но не к человеческим отношениям. В отсутствие руководителя коллектив справляется с работой, но при контроле заместителя.

Директивно-пассивный стиль.

Распределение полномочий постоянно меняется, являясь рассогласованным. Активность исполнителей допускается, но не считается значимой. Часто прибегает к просьбам и уговорам, но когда это не помогает, использует приказы. Строго относится к соблюдению дисциплины, но особых усилий в этом вопросе не прилагает. Контроль за работой исполнителей осуществляется редко, но очень строго с основным упором за результаты работы. Целиком полагается на компетентность сотрудников. Разрешает подчиненным давать советы. В работе мало заинтересован. С персоналом осторожен и тактичен. Подчиненные часто оказываются более компетентными, чем руководитель. От своих заместителей требует безоговорочного подчинения. Избегает нововведений в особенности в общении с людьми. Уделяет внимание управленческим функциям при возникновении значительных проблем. Вопросами социально-психологического климата в коллективе практически не занимается. За него эти проблемы решают другие люди. При отсутствии руководителя коллектив снижает производительность труда.

В связи с преобладающими научными трактовками, директивная позиция в управлении сохраняет ведущее положение, т.к. наиболее удобна для руководителей как привычный эталон отношений с подчиненными. Этот эталон безоговорочно принят и неявно одобряем не только субъектами, но и объектами управления. Он олицетворяет традиционный директивный стиль, при котором личностные особенности начальника для управляемых имеют значение только как «справедливые решения» по льготам и наказаниям. Руководитель может быть одновременно откровенным диктатором и понимающим собеседником, заботливым наставником и беспристрастным судьей – все это принимается как необходимая «отеческая» (материнская) строгость, а собственно самоорганизация подчиненных для них самих утрачивает смысл.

Стиль пассивно-коллегиальный.

Руководитель стремится избежать ответственности, в осуществлении управленческих функций занимает пассивную позицию. Допускает инициативу у подчиненных, но сам не стремится к ней. Допускает, чтобы исполнители работали самостоятельно. Основной метод руководства – просьбы, советы, уговоры, приказы старается не отдавать. Слабо контролирует работу подчиненных. Окружает себя высококвалифицированными специалистами, положительно относится к нововведениям в сфере действия общения с людьми. К нововведениям в сфере производства противится. Требуется по справедливости, но редко. Часто идет на поводу у подчиненных. При отсутствии руководителя коллектив продолжает эффективно работать.

Смешанный стиль руководства.

Распределение полномочий при выполнении управленческих функций осуществляется между собой и исполнителями. Инициатива исходит как от самого руководителя, так и от его подчиненных. Но на себя старается брать немного, если проявляет инициативу не сам. Положительно относится к самостоятельности исполнителей.

Основные методы – приказ, поручения или просьбы, но иногда прибегает к уговорам или даже выговорам. На дисциплине не заостряет внимание. Осуществляет избирательный контроль, строго следит за конечным результатом труда. С подчиненными в общении соблюдает дистанцию, не проявляя превосходства. Уделяет нужное внимание производственным задачам, а также человеческим отношениям. Внутри коллектива действует нормальный социально-психологический климат [2].

Типология руководителей:

1. Демократ. Заботится больше всего о состоянии межличностных отношений в рабочей группе. Слабо учитывает потенциальные возможности работников. В связи с этим не всегда наилучшим образом выполняет задачу.

2. Диктатор. Основная ориентация – решение профессиональной задачи оптимальным способом и в срок. Проблемы человека его не интересуют. Считает, что для решения управленческой задачи основой является профессиональная подготовка.

3. Пессимист. Мало внимания уделяет решению задачи и мало интересуется потребностями и возможностями человека. В руководстве группой придерживается анархического стиля, считая, что работа в одиночку значительно эффективнее коллективных действий.

4. Организатор. Сочетает в себе все качества руководителя творческой группы. Дает возможность каждому работнику проявить инициативу и творчество. Решение управленческих задач под руководством такого лидера осуществляется самым рациональным путем.

5. Манипулятор. Основной задачей своей деятельности считает улаживание отношений внутри группы. Умеет «гасить» острые моменты в отношениях между людьми. Считает, что согласованность действий членов рабочей группы является основным условием решения задач управления.

Каждому конкретному руководителю не может быть присущ только какой-либо один стиль. Опытный руководитель способен использовать тот или иной стиль в зависимости от обстоятельств: содержания решаемых задач, конкретного состава руководимой группы и др. Стиль руководства оказывает большое влияние на деятельность подчиненных, и эффективность работы организации. Эффективность работы любой организации, зависит от стиля управления коллективом. В стиле управления проявляются *личностные качества руководителя*. Развивая и совершенствуя личностные качества руководителей, изменяя стиль руководства, можно повысить эффективность работы организации.

Список использованных источников

1. Розанова, В.А. Психология управления. Учебное пособие, 1999. – 352 с
2. Виблая, Т.В. Личностные качества и стиль управления современного руководителя. Психология управления [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://www.pedsovet.org/> (дата доступа 27.03.2020).

<http://edoc.bseu.by/>

*О.В. Ермошко, магистрант
Ю.И. Енин, д.э.н., профессор,
УО «Белорусский государственный экономический университет»
Минск (Беларусь)*

АКТИВИЗАЦИЯ В ИСПОЛЬЗОВАНИ ИНСТРУМЕНТОВ МАРКЕТИНГА НА РЫНКЕ АУДИТОРСКИХ УСЛУГ

Аудиторская деятельность представляет собой один из наиболее важных и динамично развивающихся секторов рыночной экономики.

Аудиторские услуги – это комплекс специализированных услуг, которые может оказывать аудиторская организация. Под аудиторской услугой, следует рассматри-