

Коми республиканская академия государственной службы  
и Управления при Главе Республики Коми

Н.Д. Найденов  
В.П. Чесноков

## **ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **ГЛОССАРИЙ**

*Утверждено Научно-методическим  
советом КРАГСсУ в качестве  
гlossария для студентов, обучающихся по специальности  
080504 «Государственное и муниципальное управление»  
и 080505 «Управление персоналом»*

Сыктывкар КРАГСсУ 2007

УДК 338.24  
ББК 65ю290-2  
Р21

*Печатается по решению Научно-методического совета КРАГСсУ (протокол №7 от 30.10.2007)*

**Рецензенты:**

кафедра гуманитарных и социально-экономических дисциплин Сыктывкарского филиала Санкт-петербургского государственного университета сервиса и экономики (*В.С. Сачко*)  
канд. экон. наук., доц. Кафедры менеджмента и маркетинга Сыктывкарского лесного института (филиал) Санкт-Петербургской лесотехнической академии им. С.М. Кирова *Н.Н. Ботош*

**Найденов, Н.Д.**

Основные понятия менеджмента (гlossарий)/Н.Д. Найденов, В.П. Чесноков Сыктывкар: КРАГСсУ, 2007. – 195с.

Настоящий гlossарий знакомит с важнейшими понятиями в области современного менеджмента как искусства управления и предпринимательства. Охарактеризованы принципы. Методы управления, механизм формирования организационно-правовых форм предпринимательской деятельности.

Может быть использован руководителями предприятий и организаций. Менеджерами, предпринимателями и бизнесменами. Рекомендуются преподавателям, аспирантам и студентам вузов, слушателям школ бизнеса, всем читателям, интересующимся вопросами менеджмента и предпринимательства.

УДК 338.24  
ББК 65.290-2

© Коми республиканская академия  
государственной службы и управления  
при Главе Республики Коми, 2—07  
©Найденов Н.Д. ,2007  
©Чесноков В.П., 2007

# СОДЕРЖАНИЕ

## Глоссарий

### ВВЕДЕНИЕ 7

Административные, экономические, социально-психологические методы управления 8

Анализ внутренней и внешней среды организации, SWOT-анализ 10

Анализ и принятие управленческих решений как выбора из известных альтернативных вариантов 11

Ассистент менеджера по продажам 11

Аудитор 11

Бизнес-консультант 13

Брендинг 14

Бренд-менеджер 15

Брокер.Бизнес-консультант 15

Вебер Макс 17

Виды организаций. Организация 18

Виды стратегий организации. Классификация М. Портера, Ф.Котлера и И. Ансоффа. 19

Внешняя среда ее влияние на организацию 21

Внутренняя среда организации 21

Девелопер 22

Демидовы 22

Дилер 24

Директ-маркетинг 25

Друкер Питер 26

Забота о физическом и психическом состоянии сотрудников как функция менеджера 28

Законы управления. Принципы, правила менеджмента 29

Иерархия потребностей А. Маслоу 30

Информационные системы в управлении 31

Карнеги Дейл 31

Керженцев Платон Михайлович 32

Кибернетика 33

Классификация методов менеджмента. Их состав и особенности 35

Классификация целей организации. «Дерево целей» 35

Классификация экономико-математических моделей организации 37

Коллективное поведение 39

Коммуникации в управлении 39

Конкурентоспособность фирмы и конкурентоспособность товара 41

Конкуренция 41

Контроль в менеджменте. 42

Конфликты в организации 43

Культурная среда и коммуникационные процессы 44

Ленин Владимир Ильич 46

Логистик 47

Логистика 47

Макиавелли Николо 49

Маклер 50

Маркетинг-менеджмент 51

Маркетолог 51

Маркс Карл 52

Маслоу Абрахам 53

Матрица Бостонской консалтинговой группы 55

Менеджер 56

Менеджер по информационным системам (IT-Менеджер) 57

Менеджер по товару (Product-Manager) 57

Менеджер по исследованиям (Менеджер по R&D) 58

Менеджер по вопросам кредитования и дебиторской задолженности 59

Менеджер по закупкам 59

|  |     |
|--|-----|
| Менеджер по корпоративным мероприятиям   | 60  |
| Менеджер по логистике  | 61  |
| Менеджер по оценкам рисков   | 62  |
| Менеджер по персоналу  | 63  |
| Менеджер по продаже канцелярских товаров   | 65  |
| Менеджер по работе с ключевыми клиентами   | 65  |
| Менеджер по работе с таможней  | 66  |
| Менеджер по работе со складами   | 66  |
| Менеджер по розничным продажам   | 66  |
| Менеджер по технической поддержке клиентов   | 66  |
| Менеджер по транспорту   | 67  |
| Менеджер по туризму  | 67  |
| Менеджер торгового зала  | 68  |
| Менеджмент   | 69  |
| Мерчендайзер   | 69  |
| Местное самоуправление   | 70  |
| Миссия организации, ее сущность и значение для стратегического управления.                           | 70  |
| Моделирование как метод научного познания  | 71  |
| Монизм   | 72  |
| Монтескье Шарль  | 73  |
| Морозов Савва Тимофеевич   | 74  |
| Мотивация  | 76  |
| Мэйо Элтон   | 77  |
| Неопределенность в организации   | 77  |
| Нововведенческая экспансия   | 79  |
| Организационно-распорядительные методы управления. Особенности их применения в современных условиях. | 79  |
| Организация как функция менеджмента. Виды организовывания  | 80  |
| Организация как система управления   | 81  |
| Основные категории менеджмента   | 83  |
| Основные положения классической (административной) школы управления.                                 | 84  |
| Основные положения школы человеческих отношений и поведенческих наук                                 | 86  |
| Основные положения научного менеджмента. Принципы Ф. Тейлора   | 87  |
| Особенности применения системного метода исследования в экономике                                    | 88  |
| Особенности российской модели менеджмента  | 88  |
| Ответственность в системе менеджмента  | 89  |
| Отношение  | 90  |
| Оуэн Роберт  | 90  |
| Оценка эффективности управления. Факторы влияющие на эффективность                                   | 92  |
| Планирование как функция менеджмента. Виды планирования  | 94  |
| Позиционирование региона   | 95  |
| Показатели конкурентоспособности организации и товара  | 96  |
| Полномочия и компетенция руководителя организации. Сущность и виды                                   | 97  |
| Понятие и сущность менеджмента. Основные разновидности менеджмента.                                  | 99  |
| Потребность как социально - экономическая категория  | 103 |
| Права коренного населения на пользования земельными участками  | 104 |
| Правовое положение сотрудника организации  | 104 |
| Преимущества и недостатки делегирования полномочий   | 106 |
| Психологические факторы восприятия информации сотрудниками организации                               | 108 |
| Принятие решений в менеджменте   | 108 |
| Проверка адекватности моделей организации  | 110 |
| Промоутер  | 112 |
| Процесс стратегического планирования   | 112 |
| Процессный, системный и ситуационный подходы к управлению  | 114 |
| Психология управления и руководства  | 116 |
| Путилов Николай Иванович   | 116 |
| Распределение и менеджмент в организации   | 118 |
| Рассмотрение альтернативных стратегий  | 119 |

|   |     |
|---|-----|
| Регион депрессивный   | 120 |
| Региональная организационная структура  | 122 |
| Региональная организация  | 122 |
| Региональная политика   | 122 |
| Региональная стратегия  | 123 |
| Региональная экономическая политика   | 123 |
| Региональные рынки  | 124 |
| Региональный анализ   | 124 |
| Региональный менеджер   | 125 |
| Региональный менеджмент   | 125 |
| Региональный риск   | 126 |
| Региональный страховой рынок  | 126 |
| Региональный фонд   | 127 |
| Регионы чрезвычайных экологических ситуаций и бедствий  | 127 |
| Рекомендации руководителю организации по обеспечению мотивации сотрудников к эффективной работе   | 127 |
| Риски в менеджменте   | 128 |
| Рынок региональный  | 130 |
| Рябушинские   | 130 |
| Символический транзакционизм  | 132 |
| Система: сущность и содержание  | 133 |
| Современные методы повышения конкурентоспособности товаров  | 133 |
| Соотношение гражданского и трудового законодательства   | 134 |
| Сперанский Михаил Михайлович  | 135 |
| Стили управления  | 136 |
| Стратегические цели роста фирмы, не являющейся лидером  | 137 |
| Стратегия высокоспециализированного производства  | 138 |
| Стратегия захвата мелких рынков сбыта   | 138 |
| Стратегия использования человеческого потенциала  | 138 |
| Стратегия концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте  | 138 |
| Стратегия высокоспециализированного производства  | 139 |
| Стратегия лидерства в минимизации издержек производства   | 139 |
| Строгановы  | 139 |
| Структура региональная  | 140 |
| Сущность и процесс стратегического управления   | 140 |
| Татеиси Кадзума   | 142 |
| Тейлор Фредерик Уинслоу   | 144 |
| Теории лидерства  | 145 |
| Теория игр как методология экономического анализа командного сотрудничества   | 146 |
| Теория мотивации Герцберга  | 147 |
| Территориальное и межрегиональное разделение труда  | 148 |
| Технополис  | 149 |
| Типы мотивации  | 149 |
| Типы рынка и их экономические особенности   | 150 |
| Управление впечатлением   | 152 |
| Усвоение информации и убеждение в поведении сотрудника организации  | 153 |
| Учет как функция менеджмента. Виды учета  | 153 |
| Файоль Анри   | 153 |
| Факторы ситуации, влияющие на мотивацию   | 155 |
| Факторы, влияющие на мотивацию руководителей к эффективной работе   | 156 |
| Форд Генри  | 157 |
| Формальное и неформальное лидерство   | 159 |
| Формулирование целей и анализ стратегического разрыва   | 160 |
| Функции менеджмента и их взаимосвязь.   | 162 |
| Характеристика позиционирования компании как функции стратегического менеджмента и результата анализа внешней и внутренней среды организации. | 163 |
| Характеристика стратегии дифференциации   | 163 |
| Характеристика стратегии фирмы с помощью стратегической модели М. Портера   | 164 |
| Характеристика стратегии роста компании   | 165 |

|  |     |
|--|-----|
| Характерные черты современного менеджмента | 166 |
| Экономическая безопасность региона         | 167 |
| Экономические теории управления            | 167 |
| Эмерджентность и управление системой       | 169 |
| Этика менеджмента                          | 170 |

**Заключение** 172

**Библиографический список** 173

## ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент является областью научных знаний, пользующейся заслуженным вниманием. Менеджеры, применяющие эти знания в практической деятельности, востребованы обществом и их деятельность, как правило, высокооплачиваема.

Успех в деле менеджерам приносят обширные профессиональные знания, позволяющие глубоко и всесторонне оценивать текущее положение вещей и делать точные прогнозы на будущее. Изучение дисциплины « Менеджмент» призвано обеспечить приобретение студентами необходимых знаний, умений, и навыков.

Глоссарий основных терминов менеджмента составлен на основании Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальности «061100 – Менеджмент организации» от 17.03 2000 № 234 эк/сп, утвержденного министром образования Российской Федерации, квалификация: менеджер. Целью глоссария является представление основных терминов менеджмента для студентов, изучающих менеджмент, всех специальностей и всех форм обучения. Глоссарий отражает требования, предъявляемые на экзамене по менеджменту с учетом специфических задач и содержания менеджмента. Необходимость глоссария «Основы менеджмента» вытекает из сложности и большого объема изучаемого материала в курсе «Основы менеджмента», недостаточного отражения определений категорий менеджмента в учебной и научной литературе по менеджменту

Цель глоссария - представление основных терминов менеджмента для студентов, изучающих менеджмент, всех специальностей и всех форм обучения. Глоссарий отражает требования, предъявляемые на экзамене по менеджменту с учетом специфических задач и содержания менеджмента.

## **Административные, экономические, социально-психологические методы управления**

Метод управления - это отношение, в котором состоит управляющий к другим сотрудникам организации в процессе исполнения управленческих функций. С помощью правильного выбора метода управления обеспечивается четкая организация процесса управления и всей производственно-экономической деятельности.

К основным методам управления относятся: административные; экономические; социально-психологические;

Объективной основой использования административных методов управления выступают правовые отношения, в которых состоят все сотрудники организации. В организации одна часть правовых отношений фиксируется в законодательстве, а другая – в учредительных документах, в положениях и инструкциях организации. Административные методы управления включают две группы отношений: организационные методы (распределение прав и ответственности в процессе выполнения общей работы) и отношения распределения ресурсов организации (распорядительные методы).

В системе административных методов руководитель представляется как администратор, субъект отношений, опирающийся на предоставленное ему в этом право

В рамках организации возможны три формы проявления административных методов: обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.); согласительные (консультация, разрешение компромисса); рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

Организационные методы управления реализуются в большинстве случаев путем регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования.

В управлении организацией экономическим методам управления отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями, выражающими формирование издержек и выгод в организации. К экономическим методам относятся обмен и распределение.

Экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. Это своего рода экономический механизм организации. Экономические методы управления проявляются в системах мотивации труда (совокупности причин, побуждающих работника работать эффективно) и стимулирования труда (совокупности выгод, которые предоставляются работнику в обмен на его труд). В результате повышения действенности экономических рычагов и



стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, директивы, указания и т.п.), сколько экономическим стимулированием. Основным свойством экономических методов управления является большое число ограничительных условий и множество решений.

Социально - психологические отношения руководителя, в рамках которых руководитель позиционируется в коллективе в процессе исполнения своих функций, выражаются в социально-психологических методах управления. Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления вызывает нездоровые взаимоотношения в коллективе. Руководитель должен позиционироваться в системе психологических отношений и связей, возникающих в трудовых коллективах, а также в социальных процессах, протекающих в них соответственно целям коллектива и своим и коллективным задачам (личный пример, авторитет, моральные стимулы, убеждение). Чтобы выполнение функций управления было эффективным, необходимо знать и учитывать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов.

Руководитель заинтересован в формировании в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Умение учитывать социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов позволяет руководителю создавать благоприятные условия для труда и, в конечном счете, формировать коллектив с общими ресурсами, общими потребностями и низкими транзакционными издержками.

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие постоять за себя и защитить других люди. В качестве основных форм социально – психологических отношений можно рекомендовать: планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, различного рода ритуалы и обряды.

В целом методы управления можно классифицировать следующим образом: экономические методы – обмен и распределение, административные методы – делегирование полномочий, психологические – управление впечатлениями, символический интеракционизм, обращение к подсознанию.

**Анализ внутренней и внешней среды организации, SWOT-анализ**  
аббревиатура SWOT - это силы (*Strengths*), слабости (*Weaknesses*), благоприятные возможности (*Opportunities*) и угрозы (*Threats*). Внутренняя обстановка компании отражается в основном в S и W, а внешняя - в O и T. Отраслевой и конкурентный анализ касаются внешнего окружения компании. Цель SWOT - анализа – оценить ситуацию для конкретной компании во внешней среде. Сила - в чем моя компания преуспела по сравнению с конкурентами (качественный товар, новые технологии, финансовые средства). Слабость - слабое финансовое состояние, старая техника, следовательно, не совсем качественный товар. Возможности - это особенности внешней среды, которые возможно будут способствовать достижению компанией стратегических целей, например, появилась возможность выхода на мировой рынок. Угрозы - это факторы внешней среды, которые могут препятствовать росту компании организации. (Например, могут вернуться импортеры, которые являются главными конкурентами для нас по качеству).

*Потенциальные внутренние сильные стороны* это наличие необходимых финансовых ресурсов; признание организации как лидера рынка; более высокая эффективность рекламных компаний; опыт в разработке новых товаров; наличие собственных технологий. *Потенциальные внутренние слабые стороны* :низкая прибыльность (причины надо определить); устаревшее оборудование; плохая сбытовая сеть; недостаточный имидж на рынке; слишком узкий ассортимент продукции; отставание в области исследований и разработок; себестоимость изделий выше, чем у основных конкурентов; неэффективное управление. *Потенциальные внешние возможности*: возможность обслужить новые группы клиентов; возможность выйти на новые рынки; возможность расширения ассортимента продукции для удовлетворения потребностей клиента.; снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках (квоты, пошлины); ослабление позиций фирм-конкурентов; возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке; благоприятный сдвиг в курсе валют; благоприятные изменения в законодательстве; появление новых технологий ноу-хау. *Потенциальные внешние угрозы*: медленный рост рынка; выход на рынок мощных конкурентов; рост продаж продуктов-заменителей; неблагоприятные изменения курса иностранных валют; изменение потребностей и вкусов покупателей; неблагоприятные демографические изменения. SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы: Использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать? Являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают

возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений? Какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? Какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

### **Анализ и принятие управленческих решений как выбора из известных альтернативных вариантов**

Управленческое решение – реакция организации на неопределенность внешней и внутренней среды организации. Управленческое решение выступает или в форме выбора из альтернативных вариантов, или в форме определения единственной точки на шкале равно оптимальных вариантов, или в форме принятия управленческого решения в условиях неопределенности. Процедуры выбора в случае, если необходимо выбрать один из известного количества вариантов, включает следующие действия: определяется критерий выбора; методом исчисления значения критерия для сравниваемых вариантов отбирается вариант с лучшим значением критерия. Процедура фиксирования единственного из ряда оптимальных вариантов включает консультации с сотрудниками, принятие решения единолично на основе информации от сотрудников, единоличное принятие решения, коллегиальное принятие решения. При принятии управленческих решения в условиях неопределенности применяют критерии: максимин - максимизация минимальной прибыли; минимакс - минимизация максимальных потерь; максимакс - максимизация максимальной прибыли.

### **Ассистент менеджера по продажам**

(*Assistant to Sales Manager / Salesman*) Обязанности: координация работы с существующими клиентами (обычно, крупными оптовиками); решение вопросов, связанных с получением заказа, ассортиментом; решение вопросов по условиям оплаты и поставки. Требования: обязательно наличие высшего образования (желательно в соответствующей сфере) и/или знание соответствующего продукта; желателен непосредственный опыт работы с клиентами; знание иностранного языка (Словарь вакансий).

### **Аудитор**

аудиторская деятельность представляет собой разновидность предпринимательской деятельности. Она состоит в осуществлении независимых вневедомственных проверок бухгалтерской и финансовой отчетности экономических субъектов. Основной целью аудиторской деятельности является установление достоверности финансовой и

бухгалтерской отчетности, а также проверка соответствия различных финансовых и хозяйственных операций действующему законодательству. Надо отметить, что и аудиторы, и аудиторские фирмы не имеют права заниматься иными видами предпринимательства. Аудиторские проверки могут быть обязательными и инициативными, в последнем случае они проводятся по решению самого предприятия, на котором совершается проверка. В условиях российской действительности подобные акции зачастую носят рекламный характер, а крупные недостатки обнаруживаются уже после банкротства предприятия. Аудиторскую деятельность могут осуществлять как физические, так и юридические лица (аудиторские фирмы). И те, и другие могут заниматься аудиторской деятельностью только после получения лицензии на ее осуществление. Физическое лицо может заниматься аудиторской деятельностью только при наличии Квалификационного аттестата Министерства финансов. Для получения аттестата необходим стаж работы в области аудита, наличие юридического или экономического образования и сдача экзаменов. Существует четыре вида подобных аттестатов. Наиболее часто требуются специалисты с наличием аттестата по общему аудиту. Значительно реже требуются специалисты по банковскому аудиту, аудиту бирж, внебюджетных фондов и инвестиционных институтов, аудиту страховых организаций. Во многих крупных компаниях, холдингах существуют специалисты внутреннего аудита. Людей с подобным кругом обязанностей раньше называли, да и сейчас называют бухгалтерами-ревизорами. Высококвалифицированный аудитор, рассчитывающий на значительную оплату своего труда, должен владеть как отечественной, так и западной системой бухучета – GAAP. Требования к знаниям IAS встречаются реже. В последнее время практически обязательным дополнительным требованием к подобным специалистам стало знание бухгалтерской программы SUN (автоматизированной системы перевода отечественной системы бухучета на западный стандарт). В отличие, например, от главного бухгалтера работа аудитора сопряжена с командировками на предприятия - бухгалтерская и финансовая отчетность обычно проверяется на месте. В результате кризиса резко сократился объем работы аудиторских фирм. В то же время зарплаты наиболее квалифицированных специалистов, работающих в представительствах иностранных аудиторских компаний и в сфере внутреннего аудита предприятий с участием иностранного капитала, практически не изменились и колеблются в пределах от 800 до 1500\$. Специалисты, не имеющие аттестата Министерства Финансов и не обладающие знанием западной системы бухгалтерской отчетности, согласны на минимальный уровень заработной платы от 5000 руб. В целом можно сказать, что в области аудиторской деятельности, как и во многих других, после кризиса еще не сложились некие средние нормы заработной платы.

### **Барнард Честер.**

(1886-1961) - последователь Э. Мэйо, оказал заметное влияние на формирование школы «человеческих отношений» Ч. Барнард доказывал, что предприятие должно обеспечивать не только экономическую, но и человеческую эффективность, развивал тезис о внутреннем консенсусе (согласии) в организации и об участии рабочих в управлении. При этом он считал, что власть делегируется не сверху вниз, а снизу вверх. Все его взгляды строились на единстве интересов предпринимателей и рабочих Основная работа: «Функции администратора» (1938г)

### **Бизнесес-консультант**

это отдельное лицо или фирма, оказывающие консультационные услуги другим фирмам, предприятиям, организациям по широкому кругу вопросов. Услугами консультантов по бизнесу пользуются организации, не имеющие в своих структурах соответствующих отделов или желающие что-то изменить, но не знающие, каким образом. К примеру, многие российские предприятия в свое время переименовали отделы продаж в маркетинговые. Однако это не изменило их сбытовой политики, ведь, если деревянный забор покрасили серебряной краской, то это еще не означает, что он приобрел свойства металлического. Именно таким предприятиям и необходимы консультационные услуги по маркетингу как для помощи в исследовании рынка, так и для формирования собственных специализированных структур. Бизнес-консультанты могут предоставлять как комплексные услуги, так и специализироваться в какой-то одной сфере деятельности, например: составление бизнес-планов, аудиторские проверки, исследования рынка, консультирование по юридическим вопросам, регистрация предприятий и оценка недвижимости, консалтинговые услуги и т.д. Естественно, что комплексные консультационные услуги способны предоставить только достаточно крупные фирмы, отдельные же лица, как правило, являются специалистами в конкретных областях либо занимаются консультированием мелких компаний. Приглашенные консультанты помогают руководителю проанализировать общее состояние дел на предприятии (по всем видам его деятельности и источникам), провести проверку соответствия бухгалтерского учета правовым аспектам и существующим нормативам, провести конкурентный анализ отрасли, проанализировать прибыльность, подготовить инвестиционный проект, наладить налоговое планирование, осуществить аттестацию персонала, организовать повышение квалификации и многое, многое другое. Наилучших результатов можно добиться, если консультант и органи-

зация подписали долгосрочный договор. В этом случае между ними налаживаются более доверительные отношения и нет необходимости всякий раз собирать новую информацию (что создает новые расходы) – она постепенно накапливается, формируя более достоверную статистическую базу. Замечено, что руководители предприятий не идут на разработку комплексных программ, как правило, приглашая бизнес-консультантов для работы по отдельным направлениям. Бесспорно, что консультации такого рода могут осуществлять только высококлассные специалисты с высшим образованием и достаточно большим опытом работы в соответствующих областях. Оплата услуг бизнес-консультантов зависит от уровня их профессионализма, государственной принадлежности (российская компания или иностранная), «имени» на рынке и объема работ (оплата, как правило, почасовая) и может колебаться от нескольких сотен до нескольких тысяч долларов (Словарь вакансий).

### **Брендинг**

Брендинг представляет собой деятельность по созданию устойчивого предпочтения товара, основанную на комплексном воздействии на потребителя товарного знака, упаковки, рекламных обращений, материалов сейлз - промоушн и других элементов рекламы, объединенных определенной идеей и однотипным оформлением, выделяющих товар среди конкурентов и создающих его образ (brand image).

В ходе этой деятельности создается и внедряется в сознание потребителя персонализированный бренд-имидж - образ замаркированного определенным товарным знаком товара или семейства товаров. При этом используются самые разнообразные виды, средства, формы и методы рекламы. Создатели бренд-имиджа учитывают осязательные и эстетические свойства продукта, ощущения, которые он вызывает у потребителя, апеллируя к эмоциям и воздействуя на подсознание. Если товар имеет успех на рынке, то фирма создает подобные ему товары, повторяющие его пользующийся популярностью образ. Так, брендинг, постоянно развиваясь, помогает обойти конкурентов.

Брендинг позволяет: поддерживать необходимый объем продаж длительный период времени; обеспечить рост прибыли в результате расширения ассортимента товаров и пропаганды их уникальных качеств, внедряемых с помощью коллективного образа; выразить культуру страны, региона, города или места изготовления товара; учесть запросы потребителей, для которых он предназначен, а также особенности территории, где он продается;

В ходе брендинга используются три актуальных для обращения к

рекламной аудитории фактора: исторические корни, реалии сегодняшнего дня и прогнозы на перспективу. Эффективная реализация брендинга возможна при наличии и достаточности профессиональных знаний и предпринимательской культуры рекламодателя и агентства, с которым он сотрудничает, а также при умении работать с интеллектуальной собственностью, товарными знаками, дизайном, текстами.

### **Бренд-менеджер**

в английском языке слово «бренд» первоначально означало «печать, фабричная марка, клеймо». В русском языке пока не нашлось адекватного словосочетания, поэтому говорят без перевода – бренд- (или бренд-) менеджер. В российской практике человека со сходными обязанностями часто называют просто начальником отдела продаж. Бренд-менеджер руководит продажей группы товаров определенной торговой марки (это может быть что угодно – бытовая и компьютерная техника, одежда, продукты питания и пр.). В отличие от менеджера по продажам, бренд-менеджер занимается не столько самими продажами, сколько раскруткой торговой марки. Это подразумевает наличие серьезных познаний в области рекламы, маркетинга, связей с общественностью. В отличие от «чистого» маркетолога бренд-менеджер должен разбираться в продаже данной группы товара не только на уровне экономиста, но и на уровне производителя. Работодатели могут требовать от бренд-менеджеров, занимающихся, например, продукцией молочной промышленности, знания особенностей технологии переработки молока. Встречается мнение, что бренд-менеджер – это специалист по закупкам. В действительности, контроль над процессом закупок и поддержание отношений с поставщиком – составная, но не главная часть деятельности бренд-менеджера. В том случае, если закупки производятся за рубежом, от бренд-менеджера требуется знание языка страны-производителя (английского, немецкого и пр.). До кризиса бренд-менеджеры получали в среднем \$800-\$1200, зарплаты более высококвалифицированных специалистов достигали \$2000. (Словарь вакансий).

### **Брокер.Бизнес-консультант**

– это отдельное лицо или фирма, оказывающие консультационные услуги другим фирмам, предприятиям, организациям по широкому кругу вопросов. Профессия брокера для России достаточно нова. Учитывая, что первые биржи появились в нашей стране около восьми лет назад, первым работникам биржи приходилось практически всему учиться самостоятельно, словом, на своих ошибках. В начале 90-х количество всевозможных бирж стремительно увеличивалась, новые направления в экономике притягивали огромное

количество людей, как профессионалов, так и новичков. Если вспомнить 1992-93 годы, то чуть ли не в каждой студенческой группе можно было встретить людей, которые либо работали брокерами, либо имели какое-либо отношение к работе на бирже. Позже количество торговых площадок стало столь же стремительно сокращаться, как вначале росло. Они сменили свою ориентированность с товарного рынка на рынок финансовых инструментов. Информация о курсе доллара на ММВБ стала столь же привычной, как прогноз погоды на завтра. В этот период окончательно стала формироваться профессия брокера как профессионального посредника, работающего на финансовом рынке. Наряду с валютной биржей активно развивались фондовые и фьючерсные биржи. Стремительно рос рынок долговых обязательств. Для работы в российской финансовой системе требовалось все больше специалистов высокого уровня. Появилось большое количество школ и курсов, занимающихся подготовкой брокеров различных направлений. Также возникла система государственного лицензирования брокерской деятельности. Так, например, брокер не может работать на фондовом рынке без аттестата ФКЦБ. Для получения этого аттестата необходимо сдать довольно сложный экзамен по экономическим дисциплинам. Брокеры, работающие на валютных и фьючерсных биржах, также проходят курсы подготовки и получают соответствующие сертификаты. Обучением брокеров обычно занимается сама биржа. Но даже наличие всех сертификатов не гарантирует трудоустройства. Работа брокера в основном заключается в том, что в биржевых торгах он непосредственно представляет интересы клиентов, т.е. по их поручениям он выставляет заявки на покупку или продажу того или иного финансового инструмента (долговые обязательства, акции, фьючерсные контракты, валюту) по определенной цене и совершает сделки с другими брокерами или с биржей в зависимости от типа инструмента и от торговой системы. В основном сделки совершаются на счет клиента, и брокер может не иметь непосредственной финансовой заинтересованности в цене, по которой совершаются данные сделки. Но в реальной ситуации (в особенности в России) взаимоотношения брокера и клиента могут складываться по-разному, и в случае заинтересованности брокера возникает почва для различных злоупотреблений и финансовых махинаций. Так, в странах с развитой экономикой известны многочисленные судебные процессы над брокерами, которые умудрялись обманывать своих клиентов на многие миллионы долларов. Там развита серьезная система контроля за деятельностью брокерских фирм и биржевых посредников. Многие клиенты сами, как брокеры, участвуют в биржевых торгах и совершают сделки непосредственно на свой счет. Обычно таких брокеров называют трейдерами. Но в российской экономической практике слово трейдер зачастую обозначает то же, что и брокер. Так, на фондовом рынке людей, непосредственно заключающих сделки с акциями, принято называть трейдерами. Вообще направленность российского



фондового рынка на иностранных клиентов наложила и определенный отпечаток на требования, предъявляемые к данной профессии. Как правило, помимо хорошей реакции, памяти и умения быстро ориентироваться в ситуации на рынке, одним из основных требования является хорошее знание иностранных языков. Не помешает и хорошее знание математических дисциплин. Брокеру также неплохо обладать крепкими нервами, выдержкой и умением общаться с людьми. Это в особенности пригодится в спорных ситуациях, которые очень часто возникают на бирже. Так, в своих ошибках многие клиенты готовы в первую очередь винить брокера, и это зачастую приводит к серьезным конфликтам. Поэтому многие фирмы стараются как можно более четко регламентировать процедуру общения брокеров и клиентов. Сейчас на основных российских биржах введена электронная система торговли, и брокеры вводят свои заявки в торговую систему с компьютера. Хотя раньше на МТБ были «торги с голоса», где брокеры громко выкрикивали свои заявки, и оператор вводил их в торговую систему. На лондонской фьючерсной бирже до сих пор торги проводятся без использования компьютеров, и брокеры общаются языком жестов, совершая сделки непосредственно друг с другом. Похожая система существует и на Чикагской товарной бирже. «Голосовая» система торгов привлекает прежде всего своей открытостью, возможностью контролировать правильность исполнения заявок и отсутствием различного рода махинаций. Стоит упомянуть, что все крупные российские биржи в тот или иной период разорялись или испытывали финансовые сложности, но, несмотря на это, в экономике появились профессионалы, разбирающиеся в ситуации на рынке и способные оказывать брокерские услуги на высоком уровне. Брокер может работать как на фиксированном окладе, так и на проценте от сделок. До кризиса фиксированная зарплата брокера колебалась в диапазоне от \$500 до \$2000. (Словарь вакансий).

### **Вебер Макс**

Немецкий мыслитель Макс Вебер (1864 – 1920) сыграл выдающуюся роль в развитии социологии в конце XIX и начале XX веков. Макс Вебер разрабатывал вопросы методологии социального познания, культуры, этики и религии. Сегодня западные социологии рассматривают М. Вебера в качестве одной из тех ключевых фигур, обращение к которым открывает перспективу плодотворного обсуждения фундаментальных вопросов социологической теории, В 1910 г. М. Вебер основал Немецкое социологическое общество. Преподавательскую и научную деятельность он совмещал с практической - выполнял официальные миссии в годы первой мировой войны, был экспертом германской делегации в Версале, участвовал в разработке Веймарской конституции. Однако практическая деятельность была для него не самоцелью,

а способом познания фактических проблем. Среди основных работ М. Вебера следует отметить», «Протестантская этика и дух капитализма», «Политика как призвание и профессия», «Наука и как профессия», «Хозяйственная этика мировых религий», «Аграрная история древнего мира». «Хозяйство и общество», «О буржуазной демократии в России», «К истории торговых обществ в средние века».

Согласно Веберу руководитель занимает свою позицию в государстве и коллективе или согласно традиции, или в силу традиции. В капиталистическом обществе в основании роли управления в обществе лежит рациональность, достижение личных выгод. Рациональность имеет экономические корни. Экономика освобождает рынок от сословных ограничений, от сращивания с нравами и обычаями, превращая все качественные характеристики в количественные.

Рациональность в Веберовском понимании лишена всяких этических ценностей, не несет в себе никаких целей и всегда выражается через внешние признаки. Рациональность именно по тому, что не имеет в себе никаких ценностей, требует в качестве своего дополнения лидера, который формулирует цели. Управление, основанное на рациональности, не имеет достаточно сильной легитимности и поддержки членов общества, коллектива, организации. Поэтому рациональное управление должно быть подкреплено традицией или харизмой. В управлении, основанном на рациональности, существуют три взаимно дополняющих элемента: аппарат управления, харизматический лидер, парламент как критически- контрольный орган по отношению к харизматическому лидеру и аппарату управления. Харизма, по мнению Вебера, не допускает никакого содержательного толкования в отличие от управления. Коллектив, нация, группа выступают у Вебера как важнейшие ценности, хотя нельзя жертвовать правами отдельного индивида ради коллектива, государства, нации, группы как ценностей.

Рационализм выступает у Вебера и как этический принцип. Харизма – антипод управления.

### **Виды организаций. Организация**

– это группа людей, которая образуется в результате общей работы, общих потребностей и более низких издержек на взаимодействие (транзакций). Психологические свойства группы: эмпатия, доверие, различия в ролях, понимание общих интересов. Экономические свойства группы: общая (но не долевая) собственность, отделенная от собственности членов группы, разделение труда, низкая стоимость поддержания сделок и операций внутри группы, кооперация труда и эффективность.

Виды организации: первичные ( семья, друзья), где устанавливаются личные отношения; вторичные ( образуются для достижения определенных целей, сотрудники играют определенные роли, почти отсутствуют эмоциональные отношения); харизматические группы (организационная структура группы полностью определяется личностью лидера); добровольные ассоциации) Образуются для защиты общих интересов членов, добровольное членство, отсутствует связь с местными, государственными и федеральными правительственными органами); учреждения тотального типа (больницы, тюрьмы, монастыри, где предъявляется требование разрыва с прошлым); бюрократия (разделение обязанностей правила, нормы, иерархия в принятии решений).

Преимущества организации: продуктивность, обезличенная ответственность, бесконечно долгое существование.

Недостатки организации: множественность целей, трудности воздействия на людей, размер и отсюда проистекающие сложность и неэффективность организации, развитие монополии среди офисных работников, сужение задач правилами и постановлениями, конфликты и влияние извне.

### **Виды стратегий организации. Классификация М. Портера, Ф.Котлера и И. Ансоффа**

Стратегия представляет собой реакцию организации на изменения внешней среды или способ адаптации внутренней среды к внешней. В стратегии воплощается определенная модель взаимодействия всех ресурсов организации, позволяющая ей наилучшим образом добиться устойчивых конкурентных преимуществ. Принципы формулирования стратегических задач: 1. Оценка внутренней и внешней среды организации; 2. Вовлеченность в процесс стратегического управления персонала; 3. Комплексность, т.е. учет всех элементов стратегии.

Выдающимися теоретиками разработки стратегии предприятия являлись Ф. Котлер, Мак-Кинси, И. Ансофф. И М. Портер.

**Ф. Котлер** акцентировал внимание при разработке стратегии на необходимость для фирмы к адаптации к новым технологиям и за счет этого на снижение ресурсоемкости и повышение качества товара. Выбор стратегии по Ф. Котлеру можно облегчить, строя матрицу ресурсоемкость/качество. Возможные оценки ресурсоемкости - высокая и низкая. Возможные оценки качества – низкое и высокое. Возможные стратегии: повышать качество товара( если ресурсоемкость низкая, а качество низкое; переходить на новую модель товара (если ресурсоемкость высокая, а качество низкое); расширить рынок сбыта товаров (если ресурсоемкость низкая, а качество высокое).

**Мак-Кинси Дж.** акцентировал внимание при выборе стратегий на

соотношение рыночной привлекательности фирмы и сильных сторон компании. На матрице рыночная привлекательность/сильные стороны компании можно показать четыре стратегии усиление компании ( если рыночная привлекательность высокая, а компания слабая; переход в новые отрасли, где рыночная привлекательность выше ( если рыночная привлекательность слабая, а качество низкое; закрепление на рынке ( если рыночная привлекательность высока и компания сильна; п переход в более привлекательные рыночные сегменты (если рыночная привлекательность слабая и а компания сильна).

**Ансофф.И** акцентировал внимание при разработке стратегии на возникновение новых рынков и товаров. На матрице рынки/ товары можно показать следующие возможные стратегии. Стратегия более глубокого проникновения на рынок (если фирма работает на существующем рынке и при существующем товаре). Стратегия расширения границ рынка (если фирма работает на новом рынке и с существующим товаром. Стратегия разработки нового товара (если фирма работает на существующем рынке и с новым товаром). Стратегия диверсификации (если фирма работает на новом рынке и с новым товаром).

**Портер М.** при разработке стратегии акцентировал внимание на уровне рынка (национальный рынок или сегмент национального рынка), уникальность товара и уровень издержек. На трехсторонней матрице масштаб рынка/ уникальность товара/ уровень издержек можно показать три основные стратегии: концентрация, дифференциация, доминирование по издержкам.

Концептуальная схема для сравнения альтернативных стратегий состоит в следующем. Каждая стратегия сравнивается с другими 1)по уровню дифференциации товара (он может быть оценена или низкой или высокой); 2) по позиции предприятия по уровню затрат (низкая или высокая); 3) по широте поглощаемых рынком ассортиментных позиций товара (узкий или широкий рынок). Более предпочтительна та стратегия, которая занимает лучшие позиции в измерениях дифференциации товара, уровня затрат и поглощаемых рынком ассортиментных позиций товара.

Концептуальная схема для сравнения альтернативных стратегий может быть показана с помощью матрицы, в которой по оси X откладывается позиция предприятия по затратам, по оси Y - степень дифференциации товара, и по оси Z - глубина рынка (масштаб поглощаемых рынком ассортиментных позиций товара).

Стратегия компании должна:  
решить, какие возможности она хочет реализовать и какой риск она готова и может принять на себя;  
решить вопрос о масштабе и структуре своего бизнеса и, что особенно важно, определить правильное соотношение между специализацией,

диверсификацией и интеграцией; сделать выбор между деньгами и временем, между строительством собственного дела и покупкой другого или между организацией собственного предприятия и участием в совместном предприятии, чтобы достичь своей цели;

определить организационную структуру, сообразуясь с реальным положением дел. Со своими возможностями и программой деятельности.

Лучшая стратегия наилучшим образом сочетает возможности рынка, ресурсы и задачи компании.

### **Внешняя среда ее влияние на организацию**

Организацию можно рассматривать как материальный объект, находящийся во внутренней и внешней среде. Внешняя среда охватывает объекты, находящиеся вне контроля организации. Внутренняя среда охватывает подконтрольные объекты.

Внешняя среда организации включает перечень элементов, таких как потребитель, конкуренты, государственные органы, поставщики, финансовые организации, трудовые ресурсы, технологии, культура, демография. К факторам внутренней среды относятся можно отнести: основные средства; сырье и материалы; денежные средства; трудовые ресурсы; внутриорганизационный нормы;

Факторами окружающей среды являются внешние переменные. Они находятся за пределами предприятия, но при этом оказывают на него большое влияние. В внешнем переменным относятся: государственное регулирование, конкуренты, источники получения техники, материалов, клиенты. Руководителям важно видеть, в каких формах организация взаимодействует с внешней средой. Средством анализа внутренней и внешней среды организации является, в частности SWOT- анализ, в рамках которого находятся ответы на вопросы: какова сила организации, каковы слабости организации, каковы угрозы для организации, каковы возможности организации для предотвращения угроз.

### **Внутренняя среда организации**

Каждой присущи свои внутренние переменные, т.е. факторы, влияющие на действующую систему управления, как в положительную, так и отрицательную сторону. Внутренние переменные не всегда полностью, но во многом зависят от менеджеров и контролируются ими. К факторам внутренней среды организации относятся разработанные цели, структуры,

техника и технология, профессиональная подготовленности кадров. К целям управления коллективом можно отнести: увеличение объема производства товаров (услуг); увеличение прибыли по сравнению с базисным периодом; повышение производительности труда; повышение качества труда и продукции.

К факторам внутренней среды относятся можно отнести: основные средства; сырье и материалы; денежные средства; трудовые ресурсы; внутриорганизационные нормы.

К внутренним факторам также можно отнести комплекс организационных положений (регламентов, инструкций, ответственности), определяющих структуру управления.

Средством анализа внутренней и внешней среды организации является, в частности SWOT- анализ, в рамках которого находятся ответы на вопросы: какова сила организации, каковы слабости организации, каковы угрозы для организации, каковы возможности организации для предотвращения угроз.

### **Девелопер**

это одна из специализаций профессионала по операциям с недвижимостью (риэлтера). Деятельность девелопера заключается в следующем: он заказывает проект, покупает или берет в аренду участок земли, «привязывает» проект к участку, согласовывает подведение всех коммуникаций, строит объект - например, большое офисное здание. Затем он может сдать в аренду или отдельные офисы, или здание целиком. А может продать принадлежащую ему недвижимость. Главное - окупить все затраты и получить прибыль. Иностраный девелопер имеет возможность приобрести площадку, уже готовую для возведения недвижимости. В наших условиях приходится самостоятельно заниматься различными согласованиями, необходимыми для подведения коммуникаций. (Словарь вакансий).

### **Демидовы**

одна из наиболее известных династий российских заводчиков-предпринимателей, становление и деятельность которой являет собой пример использования государственной поощрительной и покровительственной системы, введенной Петром I. Родоначальником династии Демидовых называют Никиту Демидовича Антуфьева (1656—1725), сына крестьянина Демида Антуфьева, кузнеца при казенном оружейном заводе в Туле. Свою фамилию он получил намного позже, при возведении по указу Петра I в дворянство. В 1696 г. Никита имел уже небольшой железоделательный завод, который построил на собственные деньги без казенных ссуд и где использовал

наемных работников. В том же году Петр I при проезде в Воронеж, остановясь на некоторое время в Туле, пожелал заказать несколько алебард для сравнения с привезенными иностранными образцами и велел призвать к себе казенных кузнецов, знавших ковку белого оружия, но ни один из них не явился, кроме Никиты Демидовича и его сына Акинфия. Благодаря отличному мастерству кузнецы снискали благоволение царя, впоследствии упрочившее их состояние. В начале войны со шведами Никита Демидов изготовил на своем тульском заводе 20 тыс. ружей и продал их по цене значительно ниже обычной. В награду за услуги с целью расширения фабрики Демидову было отведено несколько десятин земли и за счет казны построена плотина на реке Тулице. Присмотрев рудные месторождения в Сибири, дальновидный Никита обратился в Сибирский приказ и в 1702 г. получил разрешение разрабатывать руду на казенных Невьянских заводах, основанных в 1669 г. В отличие от других купцов, заботившихся о сиюминутной выгоде, Демидов сознательно шел на снижение цен и связанные с этим потери. Впоследствии это окупилось за счет расширения поля деятельности и более жестокой эксплуатации рабочих. Главным же было то, что за эти уступки он получал от правительства особые права и привилегии.

Невьянские заводы были лишь началом. Стараниям Демидова принадлежит открытие богатых месторождений железной и медной руды на Урале. Не имея конкурентов, Демидов закрепил за собой эти месторождения, которыми пользовались потом многие десятилетия. Для полного развития дела требовались время и капиталы, поэтому основные железоделательные заводы возникли позднее (Шуралинский — в 1716 г., Биньговский — 1718 г., Верхнетагильский — 1718 г., Выйский — 1723 г.). К концу жизни Никита Демидов, по сути, создал уральскую горнодобывающую промышленность. Благодаря усилиям Демидова с 1712 г. Россия перестала закупать оружие в Европе, а в 1716 г. отправила первую партию металла с Урала. Годовая производительность уральских домен в то время уже в три раза превышала английскую. На заводах Демидова царил жесточайшая эксплуатация рабочих, люди гибли тысячами. Пользуясь царским покровительством, Демидов практически ни в чем не знал ограничений. Нуждаясь в рабочих руках, он, вопреки строгим запретам, переманивал к себе лучших рабочих с казенных заводов, принимал шведских пленных, укрывал беглых крестьян. По свидетельствам современников, Никита Демидов был сильной и жесткой натурой, сам дотошно вникал во все детали, много работал, не давая никому послаблений, во всем любил порядок, был талантливый организатором. По завещанию его имущество было поделено между тремя сыновьями. Большая часть наследства досталась старшему Акинфию (1678—1745). В его деятельности черты незаурядного организатора производства сочетались с властью, жадностью и жестокостью. Основная демидовская вотчина располагалась на Среднем Урале и представляла собой компактную группу

заводов, технологически связанных между собой. Административно они составляли «ведомство Акинфия Демидова» со своей полицией, судом и другими атрибутами власти. Однако со временем Демидов все настойчивее всматривался в сибирские просторы, на Алтай. При обнаружении там золота и серебра он получил разрешение на строительство алтайских заводов, первый из которых, Колывано-Воскресенский, вскоре стал выдавать черновую медь, за которую заводчик отчитывался перед Берг-коллегией. Но очищать ее возили на Урал, в Невьянск. Проверка показала, что при очистке из руды извлекалось серебро, которое скрывалось от властей. Акинфий Демидов не раз был уличен в махинациях и хищениях, но всегда отлично ладил с властями и с помощью подкупов уходил от наказаний. За его жизнь сменилось пять государей, но при всех он пользовался покровительством. В 1740 г. Акинфию было пожаловано звание статского советника, а через два года — действительного статского советника. Акинфий Демидов не без основания считается самым одаренным в династии Демидовых. Получив четыре завода на Урале и один близ Тулы, он за 20 лет расширил дело в четыре раза, введя 18 новых заводов.

### Дилер

это лицо или фирма, осуществляющие биржевое или торговое посредничество. Они действуют от своего имени и могут выступать посредниками между брокерами, другими дилерами, клиентами. Дилер может выступать посредником в торговых сделках купли-продажи ценных бумаг, товаров, валюты. Дилер, как отдельное лицо, работает на бирже. Вообще принять участие в торгах имеет право любое юридическое или физическое лицо, являющееся членом биржи. В противном случае он может обратиться к посреднику, т.е. брокеру, маклеру, трейдеру или дилеру. Разница ними состоит в том, что брокеры и трейдеры работают на товарной бирже, а маклеры и дилеры — на фондовой. К тому же, брокеры и маклеры торгуют только для клиентов, а трейдеры и дилеры — как для себя, так и для клиента, но заявка клиента всегда на первом месте. Дилер занимается покупкой и продажей ценных бумаг, зарабатывая на перепродаже или, получая проценты с приобретенных бумаг или с суммы прибыли клиента. Для успешной работы на бирже такой человек должен обладать аналитическим складом ума, уметь просчитывать ситуацию на несколько ходов вперед (как шахматист или игрок в карты), ведь не зря существует выражение «играть на бирже». Как было отмечено ранее, при работе на клиента оплату дилера составляют проценты с величины его прибыли, т.о., эта сумма будет зависеть от квалификации самого дилера и сделок, которые он в состоянии совершить. В любом случае, дилер «играет» крупными суммами, но и риск потерять все в этом случае очень велик..



## Директ-маркетинг

Суть директ-маркетинга состоит в установлении долгосрочного взаимовыгодного и развивающегося партнерства между производителем и персональными потребителями. Традиционно для нахождения целевых групп, подвергаемых рекламному воздействию, используется метод сегментации - выделение части населения со сходными социально-демографическими характеристиками, предполагающими одинаковые потребности. При директ-маркетинге, наоборот, сначала определяются потребности, а затем формируются группы из имеющих их потребителей, которые индивидуализируются и включаются в рекламном процессе в идентифицированную обратную связь.

Одна из причин возникновения директ-маркетинга заключается в том, что благодаря повсеместной компьютеризации стало возможным сочетание массового масштаба рекламной кампании и индивидуального подхода к каждому потребителю. Кроме того, произошла "демассификация" потребления, которая упразднила универсальный подход в области маркетинга и разбила рынок на множество фрагментов.

Большинство западных специалистов по рекламе сходятся во мнении, что « ближайшие годы директ-маркетинг станет доминирующим в сфере маркетинговых коммуникаций в силу большей эффективности, нежели реклама в СМИ, и значительной прибыльности. Основным преимуществом директ-маркетинга является возможность точно определить благодаря налаженным и контролируемым коммуникациям с потребителями эффективность вложенных средств.

В ходе директ-маркетинга используется вся совокупность средств рекламы и каналы их распространения. Основными направлениями работы рекламного агентства в сфере директ - маркетинга являются: персональное выделение перспективных покупателей для установления с ними непосредственного взаимного контакта; систематическое поддержание с этими покупателями индивидуализированных коммуникаций; рост прибыли путем опробования новых предложений улучшенных товаров и услуг, а также более эффективных рекламных обращений.

Директ-маркетинг является сферой, в которую сегодня направляют инвестиции многие промышленные, сервисные и рекламные фирмы. Он позволяет найти потенциальных покупателей, убедить их обращаться к фирме-рекламодателю, сотрудничать с ними на персональной, дружеской основе, получая существенные доходы.

Для отечественных экспортеров наибольшее распространение получила входящая в понятие "Директ-маркетинг", не требующая больших валютных ассигнований, но вместе с тем эффективная прямая почтовая рассылка.

## Друкер Питер

(Род. в 1909г. , умер в 2005 г) — американский экономист, социолог, публицист, специалист в области проблем управления, «крестный отец» современного менеджмента. В 1931 г. П. Друкер. получил ученую степень доктора юриспруденции во Франкфурте; в 1937 г. эмигрировал в США, где был экономическим и финансовым консультантом крупнейших корпораций; с 1942 г. работал профессором философии, политологии и социальных наук в различных учебных заведениях США.

П. Друкер. заявил о себе как ведущий теоретик так называемой эмпирической школы в индустриальной социологии, которая претендует на синтез «классической» школы управления (менеджмента) с доктриной «человеческих отношений». П. Друкер. отмечает, что исследования самого Тейлора и развитая в дальнейшем его продолжателями «тейлоровская система» далеко не тождественны. Мы находим в работах Тейлора, замечает П. Друкер., ряд важных положений, от которых его последователи отказались в ущерб развитию теории и практики управления. Подчеркивая, что Тейлор первым применил количественный анализ к исследованию процесса труда, П. Друкер приходит к выводу, что современное «научное управление», в том числе системный анализ и даже человеческие отношения, являются частью тейлоровского наследия. Особенно высоко оценивает П. Друкер. то обстоятельство, что Тейлор был не только теоретиком, но и практиком, «первым консультантом в области управления. Иными словами, он соединил в одном лице, в одной жизни и теорию, и практику, мысль и эксперимент, практическую работу и обучение». Это-то единство теории и бизнеса и есть, с точки зрения Друкер, главная определяющая особенность «эмпирической» школы. Ее теоретики постоянно переходят от принципов тейлоризма к принципам доктрины «человеческих отношений», пытаясь восполнить односторонность каждого из этих направлений.

Для П. Друкера характерен «менеджеральный редукционизм»: сведение проблем современного развития к проблеме управления обществом, понимаемым аналогично крупной корпорации. Управление, подчеркивает Д., — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную группу. Современное общество, по П. Друкеру., — это плюралистическое «общество организаций, все большее число членов которых становятся менеджерами и "профессионалами знания"». Отсюда выводится ведущая роль в современной жизни менеджмента, который — в противоположность технократии, — связывая своей деятельностью все социальные институты воедино, должен идти дальше непосредственной выгоды, делая человеческую жизнь плодотворной и формируя новое качество жизни общества и экономики, общины и индивида, В этой связи Д.

формулирует «этику благоразумия» — своего рода категорический императив «общества организаций».

П. Друкер. считал, что основные усилия менеджеров, организаторов производства должны быть направлены на создание системы заинтересованности, формирование и совершенствование эффективной мотивации труда. На уровне предприятий это проявляется прежде всего в оплате труда и достижении каждым работником удовлетворенности трудом. Конкретные ситуации, конкретные условия, в которых действует менеджер, отмечает П. Друкер., настолько разнообразны, что современные теории менеджмента оказались неудовлетворительными, точки зрения практиков, ищущих в теории практическое руководство. В этой связи он формулирует основы ситуационного подхода к управлению: необходимость конкретного анализа ситуаций для принятия правильных управленческих решений. П. Друкер рассматривает ситуационную теорию в качестве объединяющей концепции, ратует за превращение ее в основополагающий принцип управленческого мышления, а также подготовки и переподготовки управленческих кадров. П. Друкер. выступает против представлений о том, что только ЭВМ призвана сыграть решающую роль в научной организации управления. Он занимает осторожную позицию и в отношении профессионализации управления, указывая, что «творческая сущность» деятельности менеджера, которая всегда остается в значительной мере искусством, исключает возможность чисто научного решения ее специфических задач. Поэтому, подчеркивает П. Друкер, научные принципы, методы, формы организации управленческой деятельности должны черпаться из непосредственного опыта, путем его систематического изучения, анализа и обобщения. Основные работы П. Друкера.: «Практика управления», «Новое общество», «Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы», «Новые реальности в правительстве и политике, в экономике и бизнесе, в обществе и мировоззрении».

## **Забота о физическом и психическом состоянии сотрудников как функция менеджера**

Проблемой нашего времени является то, что недостаточное функционирование и развитие всего организма - человека (как тела, так и мозга) приводят к преждевременному изнашиванию отдельных систем организма. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) определяет здоровье как состояние хорошего физического, психического и социального самочувствия, а не только отсутствие болезни, или травмы. Основой здоровья человека является его душевное равновесие, при котором он способен передавать и воспринимать чувства и переживания, работать и радоваться достигнутому результату. Такой человек легче переносит потери, поскольку отказ от чего-либо тоже входит в понятие человеческой жизни. В целом душевное здоровье предполагает способность сохранения душевного равновесия во всех жизненных ситуациях.

Целенаправленная забота о здоровье свидетельствует, о способности и желании личности отвечать за себя. Вместе с тем в коллективе должна быть атмосфера одобрительного отношения к тем, кто целенаправленно стремится к сохранению здоровья. Отсюда вытекает необходимость функции менеджера поддерживать сотрудников в сохранении их здоровья. Руководитель принимает на себя обязательство не поручать работу, которая не соответствует состоянию их здоровья. Он также несет ответственность за должную информированность и выполнение предписаний по технике безопасности. Решающее значение для психической состоятельности имеют человеческие отношения.

Доверительное общение придает человеку ощущение безопасности и смелость приступить к осуществлению у любых, даже проблематичных планов. Руководитель берет на себя обязанность выстраивать доверительные отношения в коллективе.

Полноценный отдых и сон создают не только настроение, но и душевное здоровье, а увлечения и интересный досуг способствуют душевной бодрости. Резервируя время для себя и своих увлечений, человек имеет возможность отвлечься, отдохнуть от работы, получить заряд бодрости для продолжения своей трудовой деятельности.

## **Законы управления. Принципы, правила менеджмента**

Закон – устойчивая, повторяющаяся причинно-следственная связь между явлениями. Законы организации и управления сформулированы **Л. Бергаланфи, А. Богдановым**. Законы организации: Закон эмерджентности (организация обладает свойствами, отличными от свойств составляющих ее элементов). Закон реагирования на возмущение (организация существует во внутренней и внешней среде. Организация реагирует на возмущения внешней среды и адаптируется к ней. Причем наблюдается закономерность: чем больше давление, тем больше сопротивление элементов организации). Устойчивость организации определяется устойчивостью ее самого слабого звена. (Пример 1. Закон Парето: 80 % результат организации выдается 20 % сотрудников. Пример 2. Скорость эскадры кораблей определяется скоростью самого медленно плывущего корабля).

Особенности организации в отличие от толпы: общие ресурсы, общие потребности и низкие транзакционные издержки во взаимодействии сотрудников организации по сравнению с людьми толпы. Эффективность управления определяется тем, насколько группа может формировать свои эмерджентные качества.

Принципы управления **Анри Файоля**: Разделение труда (поочередное разделение процесса результативнее). Полномочия и ответственность (там, где выдаются права— возникает ответственность). Дисциплина (подчинение и уважение взаимных правил). Вознаграждение. Централизация (т.е. процесс централизованного управления). Проблема пропорции. Иерархия управления. Единоначалие. Единство направления (единый план, единая цель.). Коллегиальность

## **Иерархия потребностей А. Маслоу**

Теория потребностей А. Маслоу акцентирует внимание при объяснении мотивов деятельности человека в организации на потребности – физиологическая необходимость для жизнедеятельности человека. Теория потребностей А. Маслоу противоположна по направленности классической школе управления, в которой деятельность человека сводилась к выполнению функций разделения труда и вознаграждению за выполнение определенных трудовых функций. Поведение личности, по утверждению А. Маслоу, обусловлено наиболее сильной в данный момент потребностью до тех пор, пока она не удовлетворена. Удовлетворенная потребность не действует как фактор мотивации.

А. Маслоу классифицирует потребности в следующей иерархии: физиологические (жажда, голод, сон, секс); потребность в безопасности; социальные потребности (любовь, принадлежность к определенной социальной группе); потребность в уважении (самоуважение, успех, статус); потребность в самовыражении.

Потребности, согласно А. Маслоу, удовлетворяются и определяют поведение в определенном порядке: прежде – физиологические и потребность в безопасности, затем – потребности более высокого уровня. Причем, по мнению А. Маслоу, если существуют две одинаково сильные потребности, то доминирует потребность более низкого уровня.

Работа, как таковая, дает возможность для удовлетворения потребностей более высокого уровня, связанных с уважением и самовыражением. Но в целом, только условия и ситуация, а не денежное вознаграждение, определяют, какие потребности будут доминировать. В определенной ситуации у разных людей возникают неодинаковые потребности, и они вызывают разное отношение работников к своим трудовым обязанностям. Работник ищет возможности через работу удовлетворить свои потребности и тогда доминируют потребности более высокого уровня, связанные с условиями и факторами безопасности.

## **Информационные системы в управлении**

В информационное обеспечение является существенно важным для успешного функционирования аппарата управления и фирмы в целом. Передача информации о деятельности фирмы между различными подразделениями в современных условиях может осуществляться только на базе ЭВМ с применением различных информационных технологий. Требование к информации (совокупность внешних признаков фиксируемых в организационном взаимодействии явлений или событий) в менеджменте:

краткость, чёткость, своевременность;

удовлетворение потребностей управляющих и сотрудников;

точность и достоверность;

Управленческая информационная система состоит из :

операций по обработке информации;

внутренних и внешних каналов передачи информации;

самой информации;

Функции, которые выполняет система информации:

определение потребности каждого менеджера в объёме и содержании

необходимой ему информации

определение потребности в технических средствах;

разработка программных средств и прикладных программ;

сбор, хранение и представление информации;

планирование затрат на обслуживание информационной системы и эффекта от ее применения.

Примеры информационных систем: ERP, CRM .

### **Карнеги Дейл**

(1888—1955) — известный американский специалист по управлению, в области ораторского искусства и человеческих взаимоотношений. В 1906 г., еще будучи студентом предпоследнего курса педагогического колледжа, К. начал читать публичные лекции по ораторскому искусству и системе «человеческих отношений» студентам колледжа. Вскоре завоевал все высшие награды колледжа за свои лекции. По окончании колледжа К. продолжал свои публичные выступления перед самой различной аудиторией. Его лекции по ораторскому искусству и правилам взаимоотношений между людьми пользовались огромным успехом. В 1936 г. Д. Карнеги выпустил книгу «Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей». Она сразу же стала чрезвычайно популярной, а имя К. стало известно почти в каждом американском доме. Менее чем за год было распродано более миллиона экземпляров книги, за границей ее издали на 14 языках. Книга стала бестселлером. Спустя 30 лет, в 1966 г., в 863 городах США и Канады и в 51 городе других стран читался курс лекций по книге Д. Карнеги. Этой

образовательной сетью ныне руководит вдова . Д. Карнеги. — Дороти, которая помогла создать этот курс и распространить его по всему миру. К. разработал ряд принципов (правил) общения людей между собой. Они важны и для менеджера. Приведем некоторые из них. Вот шесть его принципов, «соблюдение которых позволяет понравиться людям»: «искренне интересуйтесь другими людьми; улыбайтесь; помните, что имя человека — это самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке; будьте хорошим слушателем, поощряйте других говорить о самих себе; говорите о том, что интересует вашего собеседника; внушайте вашему собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне». Или семь правил Д. Карнеги, «соблюдение которых позволит сделать семейную жизнь более счастливой и неконфликтной»: «не нужно придирается; не пытайтесь переделать своего супруга; не критикуйте; выражайте друг другу искреннюю признательность; оказывайте друг другу небольшие знаки внимания; будьте предупредительны; прочтите хорошую книгу о сексуальной стороне супружеской жизни».

### **Керженцев Платон Михайлович**

(1881-1940) - один из известных теоретиков и организаторов управления в Советском государстве. Был полпредом страны в Швеции и Италии, председателем Всесоюзного радиокомитета и председателем Комитета по делам искусств при СНК СССР. К. написано и опубликовано около 100 книг по управлению, истории, театру, по вопросам журналистики и т.д. В 20-е гг. К. был в числе инициаторов — энтузиастов научной организации труда, в 1923—1924 гг. он член президиума Всесоюзного совета НОТ (научной организации труда). В те годы им написаны работы: «НОТ», «Принципы организации», «Борьба за время», «Организуем самого себя». Цель своей работы «НОТ» (научная организация труда) автор определил так: «Настоящая брошюра имеет задачей дать в самой сжатой форме сведения о НОТ, о течениях, существующих среди работников НОТ, и о практической работе в этой области». Определение НОТ как применение научных принципов не только к производительному труду человека, но и ко всякой организационной работе вообще, созвучно нашему времени. Если в годы, когда была написана книга, в США и некоторых других капиталистических странах организацией производства занимались лишь в сфере промышленности, и эта ограниченность была вскрыта П. М. Керженцев, то в настоящее время принципы организации производства в развитых странах применяются и в непромышленной сфере. Актуальны сейчас и выдвинутые П.М. Керженцевым положения о стандартизации выпускаемой продукции, о планировании, о широком внедрении в практику методов социально-экономического экспериментирования, о слаженности рабочего и



управленческого аппарата, об организационной культуре в работе, о четком распределении обязанностей среди исполнителей, о нормализации обучения.

## Кибернетика

интеграционная наука об оптимальном управлении сложными динамическими системами, независимо от того, какова природа и сущность системы — биологическая, техническая, социальная и т.п. При этом кибернетика интересуется тем общим, что определяет основу управления вообще, независимо от специфики объектов и субъектов управления. Раскрывая общие принципы процесса управления, кибернетика одновременно выявляет условия и средства, с помощью которых управление будет осуществляться наиболее оптимально. Термин «кибернетика» введен **Ампером** в начале XIX в. для обозначения гипотетической науки об управлении государством. Однако сама наука возникла значительно позже — в середине XX в., когда Н. Винером были обобщены методы познания сложных динамических высокоорганизованных систем — живой и неживой природы. Кибернетика использует современный математический аппарат и инструментарий. Логические и математические основания кибернетика, ее подход и методы, вычислительные средства и инструментарий значительно расширяют возможности анализа социальных систем и процессов, повышают эффективность управленческой деятельности. Изучение количественных характеристик различных социальных, экономических объектов и выражение их средствами математики дает возможность глубже понять качественные особенности общественных явлений, осмыслить их теоретически и тем самым более активно практически воздействовать на них. Крупнейшие представители кибернетика рассматривают ее также как науку о течении информационных процессов. «Кибернетика, — пишет акад. В. М. Глушков, — это наука об общих законах преобразования информации в сложных управляющих системах». С информацией связывает кибернетику акад. А.Н. Колмогоров, который определяет кибернетику как науку «о способах восприятия, хранения, переработки и использования информации». Кибернетика обосновала сигнальный характер информации, используемой в управлении динамическими системами, показала, что сигнальная форма информации составляет неперемнную черту процессов управления. Кибернетика не только раскрыла единство управления и информации в различных самоуправляемых системах, синтезировав при этом ряд теорий (теорию информации, теорию алгоритмов и теорию автоматического управления), но дала эффективный метод исследования этих систем (моделирование), способствовала обогащению не только синтаксического, но и семантического и прагматического аспектов информации. Установив единство управления и информации, кибернетика рассматривает и то и другое безотносительно к

содержанию, качественной специфике системы. Поэтому кибернетический анализ процессов управления и информации, присущий каждой определенной системе, необходимо дополнять специфическим анализом, выявляющим качественную сущность, природу системы. Кибернетика изучает только те системы, которые обладают свойством гомеостаза, т.е. системы, способные автоматически выравнять равновесное (в заранее заданном режиме) положение. К. установила, что независимо от природы сложных динамических систем процессы управления в них регулируются в соответствии с рядом фундаментальных принципов: необходимого разнообразия; соответствия управляющей и управляемой подсистем; обратной связи; внешнего дополнения; «черного ящика». Суть принципа необходимого разнообразия сводится к тому, что разнообразие сложного объекта управления обуславливает необходимость в таком субъекте управления, который сам обладает необходимым разнообразием. Иными словами, разнообразие состояний управляющей подсистемы должно быть не меньше разнообразия управляемой подсистемы. Принцип соответствия управляющей и управляемой подсистем позволяет решить проблему устойчивости и качества управления. Управляющая подсистема должна соответствовать управляемой не только в функциональном, структурном и информационном отношении. Управление с учетом действия принципа обратной связи позволяет отслеживать положение объекта управления на каждый момент времени, контролировать прохождение сигналов — команд. Принцип внешнего дополнения свидетельствует о том, что данная большая система входит составной частью в следующую по уровню иерархии метасистему, и целевые функции исследуемой системы должны распространяться за ее границы, т.е. определяться метасистемой. Принцип внешнего дополнения играет важнейшую роль в синтезе работоспособных систем, подверженных большому числу случайных возмущений, а также при анализе функций системы во взаимодействии с внешней средой. В кибернетике широко используется принцип анализа системы, известный под названием «метод черного ящика». Сущность этого метода заключается в следующем. Иногда субъект управления по разным причинам не располагает всей информацией относительно организации, структуры и взаимодействия элементов в объекте управления. Однако, несмотря на отсутствие полной информации, на основе изучения связи между внешним воздействием на систему и реакцией системы на это воздействие, а также на основе соответствия между информацией на входе и выходе управляемой системы имеется возможность управлять поведением системы, хотя сущность или механизм внутреннего устройства, а также взаимодействие элементов системы не совсем ясны и доступны для исследователя. Кибернетика оказала исключительное влияние на разработку и проектирование разнообразной электронно-вычислительной техники, на автоматизацию процессов управления.

## **Классификация методов менеджмента. Их состав и особенности**

Метод управления — это совокупность отношений, выражающихся в приемах и способах взаимодействия с управляемым объектом в рамках предназначения организации для достижения поставленных организацией целей. Слово "метод" греческого происхождения (methodos), что в переводе означает способ достижения какой-либо цели. Через методы управления реализуется система отношений менеджмента и сотрудников организации. Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму. Направленность методов управления ориентирована на направление деятельности организации или цели деятельности системы (объекта) управления (фирмы, отдела, подразделения, компании). Например, формирование проектных групп по проектам. Содержание — это сфера отношений сотрудников и руководителя организации (экономические, административные, правовые, психологические). Например, экономические методы стимулирования повышения качества продукции. Организационная форма - организационно-правовая форма взаимодействия сотрудников и руководителя. Например, прямое (непосредственное) задание сотруднику выполнить определенную работу или косвенное задание сотруднику без указания на конечный результат (постановка задачи и создание стимулирующих условий). В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания (комбинации). Все методы управления органически дополняют друг друга. При характеристике метод следует исходить из того, что в конкретном методе управления определенным образом сочетаются (взаимодействуют) и содержание, и направленность, и организационная форма.

## **Классификация целей организации. «Дерево целей»**

**Цель** – это идеальное воплощение общей работы фирмы, целостность фирмы, воплощенная в единстве работы ее сотрудников, отражение накопленного организационного опыта фирмы. Требования к целям: 1) специфичность; 2) измеримость; 3) достижимость; 4) реалистичность; 5) закрытые временные рамки (перевод английской аббревиатуры SMART). Противоположным по значению к термину «цель» является термин «результат». Цель имеет в своей трактовке две основных концепции. В соответствии с первой цель это идеальная сущность, порождаемая разумом. В соответствии со второй – цель это обобщение опыта человека. Мы будем понимать подцелью идеальное отражение целостности общей работы коллектива, что соответствует второй

концепции в определении сущности цели. Цель организации образует фундамент для разработки стратегии развития и установления ключевых целей по таким важнейшим функциональным подсистемам организации, как маркетинг, производство, НИР, персонал, финансы, менеджмент. Каждая из этих подсистем реализует свои цели, логически вытекающие из миссии организации и ряда целей организации в целом.

Цели во временном аспекте различаются на краткосрочные ( до года), среднесрочные ( 1-3 года) и долгосрочные ( от 3 до 5 и больше лет).

Цель это понятие и реальность целостности общей работы коллектива, состоящие из многих элементов. Поэтому для ее описания цели удобным инструментом является граф и частный случай графа дерево. Граф это описание исследуемой системы, процесса, явления в виде совокупности двух классов объектов: вершин и соединяющих их линий – ребер. Граф – частный случай множества. Графы и их составляющие характеризуются определенными свойствами и набором допустимых преобразований (операций) над ними. В общем виде задать граф – значит описать множества его вершин и ребер, а также отношение инцидентности. Для описания вершин и ребер достаточно их занумеровать.

Графом  $G$  называется совокупность двух множество вершин  $V$  и ребер  $E$ , между элементами которых определено отношение инцидентности – каждое ребро  $e \in E$  инцидентно ровно двум вершинам  $v', v'' \in V$ , которые оно соединяет. при этом вершина  $v'$  ( $v''$ ) и ребро  $e$  называются инцидентными друг другу, а вершины  $v'$  и  $v''$ , являющиеся для ребра  $e$  концевыми точками, называются смежными.

Ребро, соединяющее две вершины, может иметь направление от одной вершины к другой; в том случае оно называется направленным, или ориентированным и изо, содержащий направленные ребра с началом изображается стрелкой, направленной от вершины, называемой началом, к вершине, именуемой концом.

Граф, содержащий направленные ребра с началом  $v'$  и концом  $v''$ , называется *ориентированным* (оргграфом), а ненаправленные – *неориентированными* ( назовем его  $n$ -графом).

Маршрутом в  $G$  называется такая последовательность ребер  $M (e_1, e_2, \dots, e_n)$ , в тором каждые два соседних ребра  $e_{i-1}$  и  $e_i$  имеют общую вершину. Маршрут, в котором совпадают его начало и конец  $v_0 = v_n$  (т.е. замкнутый) называется циклическим. Маршрут, в котором все ребра разные. Называется цепью. Цепь, не пересекающая себя, т.е. не содержащая повторяющихся вершин, именуется простой цепью.

Циклический маршрут называется циклом, если он является цепью, и простым циклом, когда это простая цепь.

Вершины вершинам  $v', v'' \in G$  называются связанными, если

существует маршрут  $M$  с началом  $v'$  и концом  $v''$ .

$H$  – граф называется неориентированным деревом ( или просто деревом, если он связан и не содержит циклов. Дерево- это минимальный связный граф в том смысле, что при удалении хотя бы одного ребра он теряет связность. Существует понятие корня дерева. Это вершина, от которой начинается маршрут.

Пример описания цели с помощью дерева как графа. Цель- строительство газопровода. Подцели первого уровня – строительство участков газопровода. Подцели второго уровня - составление план- заказа на трубы. Подцели третьего уровня – работы по строительству газопровода.

### **Классификация экономико-математических моделей организации**

Экономико-математическая модель – система уравнений, отражающая основные свойства изучаемого объекта. Экономико-математические модели классифицируются по разным основаниям. По целевому назначению они делятся на: теоретико-аналитические - в исследованиях общих свойств и закономерностей объекта исследования; прикладные - при решении конкретных экономических задач (модели экономического анализа, прогнозирования, планирования). Экономико-математические модели могут быть использованы при исследовании разных сторон производства и его отдельных частей. По исследуемым экономическим процессам и содержательной проблематике экономико-математические модели делятся на: модели производства в организации и целом и его подсистем; комплексы моделей производства, потребления, формирования и распределения доходов, трудовых ресурсов, ценообразования, финансовых связей и т. д. В соответствии с общей классификацией математических моделей они подразделяются на: функциональные; структурные; *структурно-функциональные*.

Применение в исследованиях на уровне организации структурных моделей обосновано взаимосвязью подсистем. Типичными в данном случае являются балансовые модели связей подразделения предприятия и его бизнес-процессов. Функциональные модели широко применяются в сфере экономического регулирования. Один и тот же объект может быть представлен в виде и структурной, и функциональной модели одновременно. Так, например, для планирования отдельной подсистемы предприятия может использоваться структурная модель, а на уровне организации - функциональная.

Экономико-математическая модель может быть и *дескриптивной*, и *нормативной*. Так, модель межотраслевого баланса дескриптивна, если она используется для анализа пропорций прошлого периода, и нормативна при расчете сбалансированных вариантов развития экономики.

Различия дескриптивных и нормативных моделей организации выявляются при рассмотрении структуры и характера использования. Дескриптивные модели дают ответ на вопрос: "Как это происходит?" или "Как это вероятнее всего может дальше развиваться?", то есть объясняют наблюдаемые факты или прогнозируют вероятность каких-либо фактов. Цель дескриптивного подхода - эмпирическое выявление различных зависимостей в организации. Это могут быть установление статистических закономерностей поведения социальных групп в организации, изучение вероятных путей развития каких-либо процессов при неизменных условиях или без внешних воздействий и другие исследования. Примером здесь может быть модели производительности труда, построенные на основе обработки статистических данных. Нормативные модели призваны ответить на вопрос: "Как это должно быть?", то есть предполагают целенаправленную деятельность. Типичным примером является модель оптимального планирования.

Признаки дескриптивных и нормативных моделей сочетаются, если нормативная модель сложной структуры объединяет отдельные блоки, которые являются частными дескриптивными моделями. Дескриптивный подход широко распространен в имитационном моделировании. По характеру обнаружения причинно-следственных связей различают модели жестко детерминистские и модели» включающие элементы случайности и неопределенности. Необходимо различать неопределенность, основанную на законе теории вероятности, и неопределенность, выходящую за рамки применения этого закона. Второй тип неопределенности вызывает большие проблемы при моделировании.

По способам отражения фактора времени экономико-математические модели делятся на: статические; динамические. В статических моделях все закономерности организации относятся к одному моменту или периоду времени. Динамические модели характеризуют изменения во времени. По длительности периода времени различаются модели краткосрочного (до года), среднесрочного (до 5 лет), долгосрочного (5 лет и более) прогнозирования и планирования. Течение времени в экономико-математических моделях может изменяться либо непрерывно, либо дискретно. Модели экономических явлений различаются по форме математических зависимостей. Наиболее удобен для анализа и вычислений класс линейных моделей. Но существуют следующие зависимости в организации, которые носят нелинейный характер: эффективность использования ресурсов при увеличении производства; изменение спроса и потребления населения при увеличении производства; изменение спроса и потребления населения при росте доходов.

По соотношению экзогенных и эндогенных переменных, включаемых в модель, они могут разделяться на *открытые* и *закрытые*. Модель должна содержать хотя бы одну эндогенную переменную, поэтому абсолютно

открытых моделей не существует. Исключительно редки модели, не включающие экзогенных переменных (закрытые), их построение требует полного абстрагирования от "среды", то есть серьезного огрубления реальных экономических систем, всегда имеющих внешние связи.

Для моделей организации важно деление на агрегированные и детализированные. В зависимости от того, включают ли модели организации пространственные факторы и условия или не включают, различают модели пространственные и точечные.

С ростом достижений экономико-математических исследований проблема классификации применяемых моделей усложняется. Наряду с появлением типов моделей (особенно смешанных типов) и новых оснований для их классификации осуществляется процесс интеграции моделей разных типов в более сложные модельные конструкции

### **Коллективное поведение**

Коллективное поведение – собирательное понятие, относящееся к таким явлениям, как толпа, сборища, панические настроения, мания, танцевальное помешательство, стихийные массовые движения, массовое поведение, общедоступное мнение. пропаганда, мода, увлечения, социальные движения, революции, реформы.

### **Коммуникации в управлении**

Коммуникации (от латинского слова "делаю общим, связываю), т.е. процесс идентификации мыслей, чувств, состояний работников и результатов их труда в организации, передача информации (совокупность внешних свойств объекта информации). Коммуникативный процесс имеет две стороны: внешнюю, т.е. совокупность внешних физических процессов, с помощью которых отображается объект информации, и семантическую, т.е. смысл передаваемой информации.

Коммуникационный процесс включает в себя следующие этапы:

1. Формирование идеи, смысла информации
2. Отбор информации (обор средств передачи информации);
3. Кодирование и выбор канала передачи информации;
4. Передача информации;
5. Декодирование и осознание смысла осознание смысла осознание смысла информации.

Виды коммуникаций:

1. Внешние коммуникации: информационные каналы, информирующие о деятельности государства, других регулирующих агентств, потребителей, конкурентов, профессиональных ассоциации, общественных и иных организации.
2. Внутрифирменные коммуникации: нисходящую и восходящую коммуникации; горизонтальные коммуникации между различными отделами. Коммуникации между руководителем и подчиненными – (пояснение задач, приоритетов и ожидаемых результатов, вовлечение в принятие управленческих решений, обсуждение задач, оповещение о стратегии, изменении, обмен идеями, коммуникации между руководителем и рабочей группой, неформальные коммуникации (например, слухи).

Наиболее вероятные негативные качества системы коммуникаций организации.

1. Искажение сообщений: непреднамеренное искажение смысла передаваемого сообщения; сознательное искажение смысла сообщения (стремление формировать только положительную информацию с целью получения одобрения, избежать наказания, повысить безопасность членства в организации).
2. Информационные перегрузки (невозможно реагировать на всю информацию, необходимо подразделять информацию на нужную и ненужную, существенную и несущественную, достаточно субъективную и достаточно объективную).
3. Неудовлетворительная структура информации (сложность информации; наличие в информации многих трудно осознаваемых уровней, чрезмерно большое количество искажений).

Пути улучшения системы коммуникации в организации.

1. Стандартизация документации, последовательности сообщений.
2. Формирование четкого представления о потребностях информации начальника, себя, своих подчиненных.
3. Обсуждение планов, задач, путей их решения.
4. Совершенствование системы обратной связи (перемещение людей из одной организации в другую с целью обсуждения планов и намерений, опрос работников, в среде которых необходимо выявление уровня понимания целей их деятельности, задач узких мест, степени участия в принятии управленческих решений).
5. Совершенствование системы сбора информации с целью более полного охвата идей и преодоления тенденций их игнорирования на различных степенях управленческой иерархии.
6. Создание общедоступных каналов информационных сообщений в форме стенной печати, статей, бюллетеней, радио, телевидения, компьютерных сетей.
7. Внедрение более совершенных, информационных технологий (электронная почта, видеоконференции и другие).



Рекомендации руководителю для улучшения коммуникаций: будьте восприимчивы к потенциальным семантическим аспектам общения; следите за языком собственных поз, жестов, интонацией. Излучайте эмпатию и открытость; добивайтесь установления обратной связи, организуйте сбор предложений.

### **Конкурентоспособность фирмы и конкурентоспособность товара**

Понятие конкурентоспособности фирмы составляет комплекс характеристик, определяющих экономическое положение фирмы в том или ином рынке. Уровень конкурентоспособности фирмы определяют различные факторы, среди которых важны научно-технический уровень производства фирмы и степень ее организационного совершенства. Конкурентоспособность фирмы следует отличать от конкурентоспособности товара. На рынке лидирует тот товар, у которого отношение полезного эффекта (Р) к затратам на его приобретение и использование (С) максимален по сравнению с другими идентичными товарами. Условие конкурентоспособности товара (КСТ) можно представить следующей формулой:

$$KCT = P / C \Rightarrow \max$$

Определение потенциальной конкурентоспособности товара конкретного товара обуславливает его сравнение с другими товарами на основе ряда расчетов и исследований по подлежащим оценке и сравнению параметрам. Часть этих параметров должна отражать потребительские свойства товара (технические, эргономические, эстетические, конструктивные), часть – характеризовать его экономические свойства. Важную роль в конкурентоспособности товара играет цена потребления или издержки потребителя товара. При оценке конкурентоспособности товара целесообразно определить вес каждого из показателей конкурентоспособности товара.

### **Конкуренция**

Конкуренция - отношения между производителями - участниками рынка, которые характеризуются следующими чертами: участниками являются фирмы-производители, которые различаются по доле занимаемого им рынка товара; фирмы-производители различаются в связи с поведением в рыночном окружении, целями ценообразования, целями использования достижений научно-технического прогресса и договоров с профсоюзами; характером ограничений на распространение информации.

В конкурентном пространстве различают фирмы-лидеров (свыше 40 % продукции на рынке), претендентов на лидерство (39 % - 40 % рынка), ведомых (до 20 % рынка), новичков (до 10 % рынка). По типу поведения в конкурентной среде различают приспособливающиеся, креативные и обеспечивающие фирмы. Приспособливающиеся фирмы следят за нововведениями, стараются опередить соперников по введению новшеств на рынке. Креативные фирмы самостоятельно разрабатывают нововведения и используют их. Обеспечивающие фирмы используют возможности, вытекающие и из приспособления, и из креативности. Цены в условиях конкуренции изменяются так, что другие фирмы-производители перестают получать прибыль; достижение научно-технического прогресса, повышение качества, модификации товара, усиление рекламы, послепродажный сервис направлены на уменьшение прибыли других участников. Договора с профсоюзами формируются так, что другие фирмы-конкуренты лишаются рабочей силы. Общедоступности информации противостоит коммерческая тайна. Стандартными стратегиями конкурентных отношений считаются монополизация рынка, а также сохранение и расширение сектора рынка, в котором действует фирма, и обновление товара.

### **Контроль в менеджменте**

Контроль - это формирование организации на основе предупреждения возможных отклонений в производственном процессе и жизни коллектива поведения сотрудников от оптимального. Контроль представляет собой непрерывный процесс формирования эффективной общей работы организации путем установления соответствия результатов работы сотрудника целям и задачам предприятия. Контроль обнаруживает и устраняет возникающих в процессе производства узкие места и слабые звенья.

Элементами контроля являются:

- показатели результативности;
- прямая и обратная связь между сотрудником и руководителем;
- стандарты;
- показатели допустимых отклонений;
- предварительный контроль;
- текущий контроль;
- заключительный контроль

**Показатели результативности** это количественное отражение результатов работы сотрудника.

Прямая и обратная связь между сотрудником и руководителем предполагают разделение труда, общение и согласование интересов сотрудника, руководителя и организации.

**Стандарт** это эталон отношения, процесса или результата.

В ходе предварительного контроля обеспечивается прозрачность взаимодействия сотрудников и руководителей, разрабатываются процедуры и правила поведения работников, планы, системы показателей оценки работы сотрудников, анализируются деловые качества работников, их профессионально-квалификационный уровень. Предварительный контроль в области распределения материально-сырьевых ресурсов предусматривает предварительный входной контроль всех материально-сырьевых ресурсов, поступающих на предприятие для осуществления производственной деятельности, на предмет их соответствия действующим стандартам. Предварительный контроль в области финансовых ресурсов осуществляется путем анализа финансового состояния, составления бюджетов по центрам ответственности, смет, которые предусматривают предельные ассигнования по статьям затрат.

Обязательное выполнение этих правил является необходимым условием для эффективного сотрудничества всех работников.

Текущий контроль осуществляется в процессе производственно-хозяйственной деятельности, по всей цепи производства и обслуживания и направлен на предупреждение возможных отклонений в производственном процессе запланированного уровня.

Заключительный контроль, в отличие от текущего, применяется по результатам производственной деятельности, когда продукция уже изготовлена и нужно только сравнить полученные результаты с требуемыми.

Часто под контролем понимается не философия менеджмента, а отдельная процедура управления, т.е. 1) выработка стандартов и критериев, 2) анализ реальных результатов, 3) разработка корректирующих мер.

### **Конфликты в организации**

Конфликт – открытое психологическое противостояние сотрудников, препятствующее их совместной работе. Причины конфликтов: конкурентная борьба внутри организации за ресурсы и сферы влияния, противоположность интересов, непонимание интересов друг друга, отсутствие толерантности и нетерпимость к другому образу мышления и действия. Есть мнение, что конфликт нужно избегать, решать, но конфликт также может приносить пользу организации. Менеджеры иногда сознательно стимулируют конфликт с целью оживления организации.

*Виды конфликтов:*

- внутриличностный - возникает когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования.
- межличностный - проявляется как столкновение личностей, т.е. люди не могут ладить между собой в силу несовместимости их характеров;
- конфликт между личностью и группой;
- конфликт между группами.

По степени проявления конфликты группируют на открытые и скрытые.

*Причины конфликтов* устраняются или сглаживаются путем :

1. согласования целей отдельных групп и работников;
2. разграничения прав и обязанностей работников;
3. расширении доступа к ограниченным ресурсам;
4. повышения уровня профессиональной подготовки;
5. отказа от необоснованного публичного порицания одних и незаслуженной похвалы других сотрудников;
6. повышения внимания со стороны руководства к предмету спора;
7. преодоления неопределённости перспектив роста;
8. перевод на другую работу;
9. разрешение конфликтов по приговору, решению комиссии, приказу руководства предприятием и решению суда;
10. педагогическое воздействие (беседы, просьбы, а также меры воспитательного характера)

*Способы решения* (устранения или сглаживания) межличностных конфликтов:

1. избегание и уклонение
2. устранение противной стороны
3. интеграция
4. компромисс.

Конфликт как проявление противоречивости способов обоснования и гармонизации ценностей в организации раскрывается в концепции управления организацией Л. Тевено

### **Культурная среда и коммуникационные процессы**

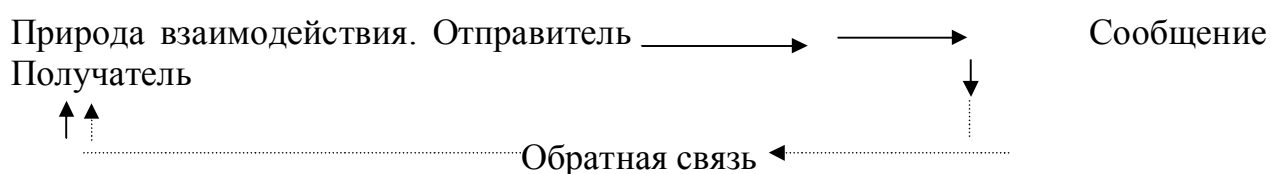
У каждой страны - своя культурная среда, то есть свои обычаи, правила и запреты. Специфическая культурная среда и запреты складываются и в рамках конкретной организации. Пример. многие из ранних идей науки и практики управления вращались вокруг разработки задания таким способом, который позволял бы в максимальной степени использовать преимущества разделения труда, современной технологии и автоматизации. Однако, по мере того, как рабочие становятся все более образованными, изменяются образовательные, культурные и социальные ценности организации. Все большее количество людей находит, что узкоспециализированные, повторяющиеся операции вызывают утомление и потерю интереса к работе, а не повышение производительности труда. На смену ценности специализации приходит ценность удовлетворенности рабочего своей работой.

**Коммуникация** – способ осуществления взаимодействия в организации на основе обмена информацией. Информация – совокупность внешних

признаков объектов взаимодействия. Коммуникации классифицируются следующим образом: между организацией и внешней средой - реклама, связь с общественностью, отчеты; между различными подразделениями организации - отчеты, предложения, служебные записки; по нисходящей - указания, информационные материалы; горизонтальные - обмен опытом, деловые переговоры; между руководителем и подчиненным - постановка задания, мотивация; формальные (служебные отношения) и неформальные (слухи); вербальные (словесные) и невербальные (позы, мимика, жесты).

**Коммуникационный процесс** - это обмен информацией между ее отправителем и получателем.

Элементы коммуникационного процесса:



Сообщение предполагает наличие соответствующего природе взаимодействия канала передачи информации и обратную реакцию со стороны получателя сообщения. В процессе коммуникаций возникают барьеры в виде различного восприятия или трактовки: языка; смысла слов; поведения.

Существует несколько рекомендаций по осуществлению эффективной коммуникации: не перебивать и не критиковать собеседника; проявлять заинтересованность и терпение; создавать комфортную атмосферу для общения и устранять раздражающие факторы.

В организации информация асимметрична – информация недостаточна и сосредотачивается в руках менеджера. Сбор информации вызывает дополнительные затраты. Дополнительный объем информации вызывает падение дополнительной выгоды на единицу информации. В рамках организации существует рынок информации и равновесный уровень информационного обеспечения, при котором выгоды от сбора информации равны потерям при сборе информации.

Налаженный коммуникационный процесс в образцовых фирмах выражается в общении со следующими признаками: неформальный характер (совещания, товарищеские встречи, "круглые столы"); высокая интенсивность (отсутствие запретов, ограничений на вопросы) поддержка материальными средствами (во всех помещениях устанавливаются грифельные доски, в столовых маленькие столы заменяются большими, управленческие службы собираются в комплексы в одном помещении - "под одной крышей"); близость расстояния общения, непосредственное общение (программа "открытых дверей", собеседование, опросы).

Деловые переговоры проводятся с целью решения фирмой своих деловых

проблем путем встреч менеджеров. При этом возникает задача "создания" партнера и удовлетворения его потребностей. Предмет деловых переговоров - споры, сделки.

### **Ленин Владимир Ильич**

Идеи В.И. Ленина (1870 – 1924) в области управления организацией постоянно развивались. Но первоначально важнейшими из них были следующие.

1. Учет и контроль за производством и распределением продуктов в наиболее широких, повсеместных и универсальных формах – важнейшая задача государства.
2. Соревнование и принуждение – основные принципы управления обобществленной экономикой.
3. Управленческие решения должны с железной последовательностью вытекать из хозяйственного плана страны.
4. План – это не простая сумма учтенных потребностей и нужд, а развернутая картина модернизации и реконструкции производства.
5. Основным принципом управления является принцип демократического централизма.

Нельзя не отметить, что указанные выше идеи В.И. Ленина актуальны в настоящее время для любого государства, в том числе и для Российского. Однако можно утверждать, что для В. И. Ленина не существовало различий между управлением как деятельностью и как отношением, как пропорцией и как взаимодействием, как связью и как относительным соответствием. Для В. И. Ленина существовала единственная философия управления – философия контроля за деятельностью людей, рассматриваемых как группа лиц, делающих одно и то же. Единственно возможным стилем управления, как вытекает из работ В.И. Ленина, выступает авторитаризм, железная дисциплина, принуждение или соревнование. Делегирование полномочий, стратегический менеджмент, стили управления, человеческие отношения (а именно этими идеями богат современный менеджмент) не вытекают из всеобщей обязательности труда, соревнования и принуждения.

В.И. Ленин, также, как К. Маркс, отождествлял характер разделения труда в организации и в обществе в целом

Планирование как подготовка будущего, эффективное расчленение общей работы (так сейчас понимается планирование) обязательно предполагает изучение потребностей, а модернизация подчинена потребностям общества и конкретных индивидуумов. Ставя на первое место функцию модернизации производства в управлении и планировании, В.И. исключает возможность маркетинговой философии менеджмента.

Принцип демократического централизма, по В.И. Ленину, это принятие решений сообща, но принятое коллективное решение соблюдается всеми. В связи с многообразием целей организации и сложностью ее структуры, на деле принцип демократического централизма вырождается в сверхцентрализацию принятия решений и потерю ответственности центрального аппарата управления за коллективную работу. Шаг за шагом, замыкаясь сам в себе, центральный аппарат управления становится инициатором разрушительных процессов в управлении производством

Основные работы В.И. Ленина: «Система Тейлора – порабощение человека машиной», «Удержат ли большевики государственную власть», «Очередные задачи советской власти», «Шесть тезисов об очередных задачах Советской власти».

### **Логистик**

специалист по организации и проведению транспортных перевозок (обычно имеются в виду международные перевозки). Его задача – минимизировать время нахождения товара в пути и на промежуточных местах хранения. Сюда входит формирование труда, выбор средств транспорта (авто-, авиа-, ж/д, морской), выбор маршрута следования, заключение договоров с транспортными (форвардными) компаниями, аренда складов, обеспечение таможенного оформления грузов и отслеживание его нахождения в пути. Обязанности логистика отчасти совпадают с обязанностями менеджера по ВЭД, в небольших компаниях эти должности практически совмещаются. С логистиком не следует путать менеджера по таможенному оформлению, который решает более узкие задачи, хотя для многих людей, желающих стать логистиками, эта должность может стать хорошим исходным пунктом карьерного роста. Образование, соответствующее профессии логистика, раньше не существовало, сейчас специалистов подобного профиля готовят в МАДИ. Зарплата логистика со значительным опытом работы составляет \$800-1000, начальника отдела логистики до \$1500. Как правило, при поиске таких специалистов через кадровые агентства работодатель требует знания специалистом английского языка хотя бы на разговорном уровне.

### **Логистика**

Логистика (от греческого слова «logistike») – искусство вычислять, рассуждать. В период Римской империи существовали служители, которые носили титул «логисты», или «логистики». Они занимались распределением продуктов питания. Логистика выросла в науку благодаря военному делу. Военные специалисты утверждали, что логистика включает такой широкий круг вопросов, как планирование, управление и снабжение, определение места

дислокации войск, а также строительство мостов и дорог.

В 60-е гг. XX века начинается развиваться экономическое направление логистики. В настоящее время развиваются отрасли, занятые оказанием услуг в сфере логистики.

В экономике под логистикой понимается научная и практическая деятельность, связанная с оптимизацией движения материальных (сырья, товаров, полуфабрикатов) и сопутствующих (информационного и финансового) потоков от источника сырья до конечного потребителя. Целью логистики является снижение затрат. В задачи логистики входит оптимизация финансовых и товарных потоков производства, согласование их с рыночной конъюнктурой и производственным потенциалом соответствующей отрасли.

Роль логистики на предприятии заключается в управлении материальным потоком. Управление материальным потоком включает функции делегирования полномочий, планирования и учета при формировании системы материальных потоков в организациях, в том числе следующие подфункции: выбор транспортного средства для перевозки товаров; выбор оптимального маршрута перевозки сырья от добывающего предприятия на перерабатывающее, а готовой продукции - на потовый склад; определение оптимального уровня запасов на складе сырья, готовой продукции; выбор количества и территориального расположения оптовых баз; определение оптимального размера расфасовки готовой продукции.

Оптимизация материальных потоков состоит в повышении конкурентоспособности предприятия за счет снижения расходов по продвижению грузов; снижения запасов на всем пути следования товаров; сокращения времени прохождения товаров от первичного источника к потребителю; повышения качества сервисного обслуживания потребителей.

Планирование сложных логистических структур, как правило, не делается вручную. В настоящее время в этой области самое широкое применение находят разнообразные компьютерные средства и системы планирования процессов логистики. В связи с этим решающее значение приобретают практические принципы и методы работы с прикладным программным обеспечением. Оператор ЭВМ, менеджер или эксперт в области логистики нуждается в первую очередь в универсальных и эффективных программных инструментах. Они позволяют организовать весь цикл управленческих работ в логистике.

*Виды логистики* следующие. Макрологистика (решает вопросы управления материальными потоками нескольких промышленных, торговых, транспортных предприятий, расположенными в разных районах или странах; микрологистика (затрагивает локальные вопросы в формировании потоков товаров и услуг в рамках одного предприятия); закупочная логистика; логистика сервисного обслуживания; распределительная логистика; производственная логистика; транспортная логистика; логистика запасов;



информационная логистика; логистика складирования.

В настоящее время большинство логистических операций осуществляется в логистических центрах региональных и центрах предприятий. Например, основными направлениями деятельности управления логистики ОАО «Mondi Business Paper – Сыктывкарский лесопромышленный комплекс» в г. Сыктывкаре в 2004 г. были оптимизация внутренних процессов, таких как: планирование производства, складирование и отгрузка готовой продукции, оптимизация процессов доставки готовой продукции потребителям. В сентябре 2004 года на предприятии стартовал проект по оптимизации внутренней логистики. Целями данного проекта являлись оптимизация складских запасов готовой продукции, цикличное планирование производства картона и газетной бумаги и внедрение планирования железнодорожного транспорта в системе SAP R/3.

### **Макиавелли Николо**

(1469—1527) — итальянский государственный деятель, классик политической мысли нового времени, писатель, историк. Основные его теоретические труды — «Государь», «Рассуждение о первой декаде Тита Ливия», «Искусство войны» — написаны после падения Флорентийской республики, когда Макиавелли был отстранен от политической деятельности. Макиавелли первым стал рассматривать политику как автономную сферу человеческой деятельности, в которой существуют «естественные причины» и «полезные правила», позволяющие «учитывать свои возможности», чтобы «предвидеть заранее» ход событий и принять необходимые меры. Эта рационально-практическая установка в сфере политики решительно порывала с теологическим морализированием средневековья и намного опережала свое время. Издревле мораль и политика рассматривались как антиподы. Многие выдающиеся авторитеты утверждали, что в политике нет морали, а есть только интересы. Макиавелли выступал за отделение политики от морали. Если действия государя направлены на заботу о процветании и могуществе государства, то он может не считаться с нормами морали, полагает М. В трактате «Государь» он описывает способы создания сильного государства в условиях, когда в народе не развиты гражданские добродетели. Любовь, дружба, преданность, благодарность, благородство продаются и покупаются, как любые другие вещи. Государь, считает философ, должен отдавать себе отчет в этом, а также в том, что люди ценят имущество, деньги, богатство и уважают прежде всего силу, которая внушает им страх. Он советует государю не бояться прослыть скупым, ибо, когда люди увидят, что благодаря бережливости ему на все хватает доходов, они сочтут его щедрым. Если государь желает удержать в повиновении подданных, он не должен считаться с обвинениями в жестокости. Учинив несколько расправ, он проявит больше

милосердия, чем те, кто по избытку его потворствуют беспорядку. Впоследствии широко используемым термином «макиавеллизм» стали обозначать политику, основанную на культе грубой силы, пренебрежении нормами морали. Однако заметим, что Макиавели не был сторонником принципиального аморализма в политике, таким его часто представляли люди, действовавшие по его рецептам (например, Фридрих II Прусский в сочинении «Анти-Макиавелли»), Он считал, что в чрезвычайных обстоятельствах, когда «народ развращен», нужны и чрезвычайные меры.

### **Маклер**

от немецкого – посредник при заключении сделок на фондовых, товарных и валютных биржах; делец, оказывающий какие-либо посреднические услуги за плату. Профессия маклера появилась в России вместе с первыми биржами. Во многих случаях работа маклера состоит в том, что он регистрирует сделки между брокерами и следит при этом за строгим соблюдением всех правил при заключении данной сделки. При этом подразумевается, что торговля происходит «с голоса», т.е. брокеры голосом подают заявки на покупку или продажу. При этом маклер должен непосредственно видеть обоих брокеров, и при подтверждении ими сделки (скажем, как на МТБ, брокеры показали свои идентификационные карточки и громко объявили – «сделка») регистрирует ее. При этом маклер является непосредственным представителем биржи. Технология заключения сделок не является какой-то стандартной процедурой и может на разных биржах проходить по-разному. Тем не менее роль маклера остается очень важной даже в электронных системах торговли. Так, на Российской Бирже в торговой системе брокеры могут подавать заявки как «с голоса», так и с помощью компьютера. При этом маклер не только регистрирует сделки «с голоса», но и участвует в урегулировании спорных ситуаций, неизбежно возникающих вследствие различных ошибок. Здесь необходимо отметить, что от решений маклера может зависеть очень многое. Регистрируя или отклоняя ту или иную сделку, маклер практически распоряжается суммами в десятки, а то и сотни тысяч долларов (на западных биржах речь может идти о миллионах долларов), и здесь очень важно следовать правилам биржевых торгов и не допустить ошибки. Поэтому настоящий маклер должен обладать хорошими нервами. О его деловых качествах зависит нормальный ход торгов и, соответственно, работа всей биржи. Так, на МТБ, где в торгах участвовало более ста брокеров, и за день совершалось несколько тысяч сделок, маклер практически наизусть помнил всех брокеров и безошибочно находил в общей толпе тех, кто совершал в данный момент сделки. Но даже отличные профессиональные качества не помогут избежать конфликтных ситуаций, и постоянные споры брокеров с маклерами – обычная ситуация для российских бирж, в особенности, если речь

идет о тысячах долларов. Так, например, РБ была вынуждена ввести штраф за оскорбление маклера в размере около 200\$ с возможным отстранением брокера от торгов. Конечно, с распространением электронной системы торгов функции маклера все больше переходят к компьютеру, но на наиболее крупных биржах пока еще больше доверяют людям. Зарплата маклера до кризиса колебалась от \$800 до \$2500 в зависимости от биржи. Обучением подобных специалистов занимается, как правило, сама биржа. На западных биржах месячная зарплата маклера может достигать десятков тысяч долларов. (Словарь вакансий).

### **Маркетинг-менеджмент**

1. Управление маркетингом на различных уровнях рыночной экономики. 2. Целенаправленная координация и формирование всех мероприятий фирмы, связанных с рыночной деятельностью на уровне предприятия, на уровне рынка и на уровне общества в целом. 3. Управленческая деятельность, связанная с осуществлением планирования, организации, координации, контроля, аудита, стимулирования всех подразделений отдела (управления) маркетинга предприятия. 4. Совокупность принципов, методов, средств и форм управления маркетингом в целях интенсификации процесса формирования и воспроизводства спроса на товары и услуги, увеличение прибыли.

### **Маркетолог**

Маркетинг (marketing – англ.) – комплексная система управления предприятием, исходящая из учета ситуации на рынке сбыта, а также организация сбыта товаров. Понятие маркетинг, в своем современном смысле, возникло в середине XX века. Рядовой специалист-маркетолог на крупном предприятии выполняет достаточно широкий круг обязанностей. Они могут включать отслеживание цен на продаваемую продукцию, анализ ее конкурентоспособности, сбор информации о текущем состоянии рынка, Сюда же относится поиск и анализ данных о производителях продукции, поставщиках, потенциальных конкурентах, В задачу маркетолога входит выявление и исследование рынка сбыта определенного вида продукции, примерное определение емкости этого рынка, анализ покупательной способности различных регионов и групп населения, определение приоритетных направлений работы на рынке. Маркетолог-экономист занимается также ценообразованием, определением целевых сегментов и позиционированием продукта. Высококвалифицированный специалист в области маркетинга способен вести анализ инвестиционных проектов, разработку бизнес-планов. Надо отметить, что на уровне руководящего звена должности начальника отдела маркетинга и начальника отдела рекламы часто совмещаются. Реклама

дает эффект только тогда, когда она ориентирована именно на ту группу населения, которая является потребителем продаваемого товара. Исходя из этого целесообразно, чтобы руководство, планирование рекламной деятельности (медиапланирование), анализ результатов были сосредоточены в одних руках. В условиях российского рынка маркетологами очень часто называются просто менеджеры по продажам. Маркетолог не занимается непосредственно общением с клиентами, предложением товаров, услуг и пр. Надо заметить, что в настоящее время во многих крупных западных компаниях обособленные отделы маркетинга ликвидируются, а их функции возлагаются на подразделения, занимающиеся продажами. Очень часто от специалистов по маркетингу можно слышать, что они одинаково хорошо смогут работать с любой группой товаров, но работодатели предпочитают специалистов с опытом проведения маркетинговых исследований в профильных для себя областях (компьютеры, фармпрепараты, продукты питания и пр.). От маркетолога в подавляющем большинстве случаев требуется экономическое образование, однако, в маркетинговые службы часто берут людей и с социологическим образованием, владеющих методиками проведения и анализа опросов населения, прогнозирования общественного мнения и т.д. Другой источник кадров для маркетинговых служб – специалисты по рекламе и PR. ;До кризиса средняя зарплата рядового сотрудника отдела маркетинга составляла около \$500, начальника отдела – до \$1500. Сейчас средняя зарплата начальника отдела маркетинга колеблется от \$500 до \$1500.

### **Маркс Карл**

К. Маркс (1818-1883) оставил после себя обширное научное наследие в области управления организацией. Однако первоначально важнейшими идеями в области управления организацией можно считать следующие.

1. Частная собственность неотделима от индивидуального ведения промышленности и от конкуренции.
2. Внутри фабрики все до мелочей определяется предпринимателем. Собственность предпринимателя однозначно продолжается в управлении фабрикой.
3. Управление ( менеджмент) представляет собой общие функции кооперации труда в отличие от частных функций рабочих. В рамках фабрики существуют непосредственно общественные (нерыночные ) отношения, пропорции которых устанавливаются не через обмен, а непосредственно указаниями управления.
4. В рыночной экономике разделение труда не имеет других правил кроме тех, которые диктуются конкуренцией.
5. Разделение труда на фабрике возможно и необходимо применить ко всему

обществу.

6. Управление промышленностью и всеми отраслями будет изъято из рук отдельных индивидуумов и будет передано обществу, которое будет вести производство в общественных интересах, по общественному плану и при участии всех членов общества.

Можно утверждать, что К. Маркс понимал управление как привилегию собственника, которая была неотделима от собственности. В современном понимании отношение собственности имеет сложную структуру. В малом бизнесе собственность и управление неотделимы друг от друга, хотя возможны ситуации управления со стороны внешнего управляющего и доверительного управления имуществом по договору. В крупном бизнесе соединение в одних руках собственности и управления вредит эффективности использования капитала. Собственность как пучок прав (определение судьбы вещи, наследование, право на нанесение ущерба третьим лицам, право на получение дохода) и как пирамида прав (владение, распоряжение, пользование) К Марксом не рассматривалась. Представление, что управление есть обмен между персоналом и кооперацией в целом, а не только распределение средств собственника среди рабочих-пользователей, хотя и допускалось, но не было развито. Для К. Маркса собственностью было отношение собственника к вещи как к своей, то есть не сложным по своей структуре.

К. Маркс распространял закономерности микроуровня на макроуровень. Современная экономическая наука не допускает этого.

Основные работы К. Маркса: «Нищета философии», «Манифест коммунистической партии», «Капитал»

### **Маслоу Абрахам**

(1908—1970) — американский психолог, один из лидеров так называемой гуманистической психологии. М. известен как создатель иерархической теории потребностей. Он классифицировал потребности, разделив их на базисные (потребность в пище, безопасности, позитивной самооценке и др.) и производные, или мета-потребности (в справедливости, благополучии, порядке социальной жизни). По М., базисные потребности человека постоянны, а производные — изменяются. Мета-потребности ценностно равны друг другу и поэтому не имеют иерархии. Напротив, базисные потребности располагаются, согласно принципу иерархии, в восходящем порядке от «низших» материальных до «высших» духовных: 1) физиологические и сексуальные потребности — в воспроизводстве людей, пище, дыхании, физических движениях, одежде, жилище, отдыхе и т.д.; 2) экзистенциальные потребности — потребность в безопасности своего

существования, уверенность в завтрашнем дне, стабильности условий жизнедеятельности, потребности в определенном постоянстве и регулировании окружающего человека социума, а в сфере труда — в гарантированной занятости, страховании от несчастных случаев и т.д.; 3) социальные потребности — в привязанности, принадлежности к коллективу, общении, заботе о других и внимании к себе, участии в совместной трудовой деятельности; 4) престижные потребности — в уважении со стороны «значимых других», служебном росте, статусе, престиже, признании и высокой оценке; 5) наконец, духовные потребности — потребности в самовыражении через творчество. Базисные потребности представляют собой мотивационные переменные, которые филогенетически, т.е. по мере взросления человека, и онтогенетически, т.е. по мере их реализации в качестве необходимых условий социального бытия индивида, следуют друг за другом. Первые два типа потребностей в своей иерархии М. называл первичными (врожденными), три остальных — вторичными (приобретенными). При этом процесс возвышения потребностей выглядит как замена первичных («низших») вторичными («высшими»). Согласно принципу иерархии, потребности каждого нового уровня становятся актуальными (насущными, требующими удовлетворения) для индивида лишь после того, как удовлетворены предыдущие запросы. Хотя теория потребностей М. не подтверждена эмпирически, но благодаря своим универсальным объяснительным возможностям послужила основой для многих современных моделей мотивации труда. Изучая мотивацию развития личности, М. сформулировал 15 основных черт, присущих так называемым самоактуализирующимся личностям: 1. Более адекватное восприятие действительности, свободное от влияния актуальных потребностей, стереотипов и предрассудков, интерес к неизведанному. 2. Принятие себя и других такими, какие они есть, отсутствие искусственных, защитных форм поведения и неприятие такого поведения со стороны других. 3. Спонтанность проявления, простота и естественность. Такие люди соблюдают установившиеся ритуалы, традиции и церемонии, но относятся к ним с должным юмором. Это не автоматический, а сознательный конформизм лишь на уровне внешнего поведения. 4. Деловая направленность. Такие люди заняты обычно не собой, а своей жизненной задачей или миссией. Обычно они соотносят свою деятельность с универсальными ценностями и склонны рассматривать ее под углом зрения вечности, а не текущего момента. Поэтому все они в какой-то степени философы. 5. Они нередко склонны к одиночеству и для них характерна позиция отстраненности по отношению ко многим событиям, в том числе событиям собственной жизни. Это помогает им относительно спокойно переносить неприятности и быть менее подверженными воздействиям извне. 6. Автономия и независимость от окружения: устойчивость под воздействием разрушительных факторов. 7.

Свежесть восприятия: нахождение каждый раз нового в уже известном. 8. Предельные переживания, характеризующиеся ощущением исчезновения собственного «я». 9. Чувство общности с человечеством в целом. 10. Дружба с другими самоактуализирующимися людьми, узкий круг людей, отношения с которыми весьма глубокие. Отсутствие проявлений враждебности в межличностных отношениях. 11. Демократичность в отношениях. Готовность учиться у других. 12. Устойчивые моральные нормы. Самоактуализирующиеся личности ведут себя нравственно, остро чувствуют добро и зло; они ориентированы на цели, а средства всегда подчиняют этим целям. 13. «Философское» чувство юмора. Они относятся с юмором к жизни в целом и к самим себе, но никогда не считают смешной чью-либо ущербность или невзгоды. 14. Креативность, не зависящая от того, чем человек занимается, и проявляющаяся во всех действиях самоактуализирующейся личности. 15. Они не принимают безоговорочно ту культуру, к которой принадлежат, относятся к ней достаточно критично, выбирая из нее хорошее и отвергая плохое. Не являясь конформистами, они в то же время не склонны к бездумному бунтарству. Самоактуализирующиеся личности не идентифицируются со своей культурой, ощущая себя в большей степени представителями человечества в целом, чем представителями своей страны. Поэтому они нередко оказываются в изоляции в той культурной среде, которую не желают принять. По подсчетам М. самоактуализирующиеся личности составляют ничтожное меньшинство (около 1% населения). Они являют собой образец психологически здоровых и максимально выражающих человеческую сущность людей и служат эталоном для большинства. Несмотря на то что идеи М. О самоактуализирующихся личностях носят дискуссионный характер, они широко применяются на практике как средство улучшения стиля руководства.

### **Матрица Бостонской консалтинговой группы**

Матрица Бостонской консалтинговой группы позволяет определить позиции товарных групп относительно друг друга в зависимости от группы факторов:

темпы роста рынка;  
рыночная доля.

При составлении данной матрицы товары относят к одной из 4 групп:

Дойные коровы (медленный рост рынка, высокая доля на рынке, источник финансовых средств). Стратегия - «сбор урожая»

Собаки (медленный рост рынка, низкая доля рынка, эти товары влекут к значительным финансовым расходам при малых шансах на улучшение). Стратегия - деинвестирование и в любом случае скромное существование.

Трудные дети (быстрый рост рынка, малая доля на рынке). Стратегия альтернатива или увеличить или деинвестировать долю рынка

Звезды (быстрый рост рынка, высокая доля на рынке). Стратегия – увеличение доли рынка.

## Менеджер

термин «менеджер» произошел от английского «manage», что означает: «управлять, заведовать, стоять во главе, справляться». **Менеджер** – это управляющий, обладающий профессиональными знаниями по организации и управлению производством. Исходя из такого определения, менеджером можно назвать любого руководителя, директора, заведующего, администратора. Как герои в пьесе имеют свои роли, которые заставляют их вести себя определенным образом, так и менеджеры занимают определенные должности в качестве руководителей структурных подразделений фирмы, что определяет их служебное поведение. Основная функция менеджеров – управление, включающее процесс планирования, организации, мотивации и контроля. В зависимости от величины и количества объектов управления различают уровни управления, а, следовательно, и менеджеров. Общепринято выделять менеджеров низового звена (в мировой практике - операционных управляющих), менеджеров среднего звена и менеджеров высшего звена. Менеджеры низового звена – это младшие начальники, находящиеся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). К ним относятся мастера, заведующие отделами в магазинах, заведующие кафедрами, менеджеры по продажам, у которых в подчинении находятся торговые представители (агенты) и т.д. Вообще, большая часть руководителей – это менеджеры низшего звена. Большинство людей начинают свою управленческую карьеру в этом качестве. Менеджеры низшего звена могут иметь любой уровень образования. Менеджеры среднего звена – это начальники над менеджерами низшего звена. В зависимости от величины организации может быть несколько уровней таких менеджеров. Менеджерами среднего звена являются начальник цеха, директор филиала, декан факультета, начальник отдела продаж и т.д. Чаще всего такие управленцы имеют дипломы об окончании высших учебных заведений. Менеджеры высшего звена – самая малочисленная группа управленцев. Даже в самых крупных организациях их всего несколько человек. Типичными должностями здесь будут генеральный директор завода, директор магазина, ректор университета, председатель совета директоров. Этот уровень управления требует наличия высшего образования, иногда и не одного. Очевидно, что величина заработной платы зависит от уровня управления и может колебаться от нескольких тысяч рублей до сотен тысяч. В российской практике менеджерами могут называть кого угодно,



независимо от наличия или отсутствия у них подчиненных. Такие ситуации порождают сюжеты для анекдотов, когда, например, грузчика называют менеджером по переносу тяжестей. Менеджер-управленец имел на Руси другое название - приказчик. Для приказчика-управленца-менеджера требуется готовое предприятие, чтобы можно было реализовать свои профессиональные возможности, в отличие от купца-предпринимателя-бизнесмена, который сам создает предприятие, реализуя свои предпринимательские идеи.

### **Менеджер по информационным системам (IT-Менеджер)**

обязанности: разработка стратегии развития информационных систем компании; планирование и управление годовым бюджетом; закупка необходимого технического оборудования для работы сотрудников компании; установка компьютерных программ на рабочие компьютеры сотрудников, в зависимости от специфики работы; организация и проведение тендеров на поставку оборудования и софта среди вендоров; выбор и координация работы субподрядчиков; проведение обучающих тренингов в компании по работе с новыми программами и оборудованием. (Словарь вакансий).

### **Менеджер по товару (Product-Manager)**

английское слово «*product*» переводится как «изделие» или просто «продукт». В русском языке словосочетанию *product-manager* пока не нашлось адекватного словосочетания, поэтому эту должность называют без перевода бренд- (или брэнд)-менеджер. В российской практике человека со сходными обязанностями часто называют просто начальником отдела продаж. Product-manager ведет продажу некоей группы товаров определенной торговой марки (это может быть что угодно – бытовая и компьютерная техника, одежда, продукты питания и пр.). Впервые в России эта должность возникла в фирмах, занимающихся продажей компьютерной техники, комплектующих, аксессуаров и пр. В его обязанности может входить также контроль закупок (по количеству и качеству), организация хранения и своевременной выдачи товаров. В отличие от менеджера по продажам, product-manager занимается не самими продажами, а раскруткой фирменной марки. Это подразумевает наличие серьезных познаний в области маркетинга и рекламы. В отличие от менеджера по продажам менеджер по товарам занимается не самими продажами, а раскруткой фирменной марки. Это подразумевает наличие серьезных познаний в области маркетинга и рекламы. В отличие от «чистого» маркетолога менеджер по товару должен разбираться в продаже данной группы товара не столько на уровне экономиста, сколько на уровне пользователя и производителя. Работодатели могут требовать от менеджера,

занимающегося, к примеру, джинсовой продукцией, знания популярных моделей одежды, материала, фурнитуры и пр. Встречается мнение, что менеджер по товару – это специалист по закупкам. В действительности, контроль над процессом закупок и поддержание отношений с поставщиком – составная, но не главная часть деятельности менеджера по товару. В том случае, если закупки производятся за рубежом, от менеджера по товару требуется знание языка страны-производителя (английского, немецкого и пр.).

### **Менеджер по исследованиям (Менеджер по R&D)**

(исследовательские и опытно-конструкторские разработки) Менеджер по R&D работает в отделе развития и разработок, который входит в структуру компании или производства. Обязанности: управляет, дает рекомендации и руководит программами по исследованиям и разработкам для развития компании и улучшения существующей продукции; рассматривает и оценивает результаты и заключения по лабораторным исследованиям и пилотным производственным проектам; контролирует расходы на исследования в пределах утвержденных лимитов; координирует работу по исследованиям и разработкам по проекту в других подразделениях компании; проводит проверку опытных партий новой или улучшенной продукции, рассматривает жалобы потребителей на существующую продукцию; определяет, разрабатывает, устанавливает, контролирует и координирует проекты в отделе; подготавливает отчеты о ходе работ в области исследований и разработок, а также дает рекомендации по дополнению, расширению или прекращению проектов; связывается с ведущими потребителями по вопросам применимости новой продукции и может заниматься патентованием для защиты новых разработок; консультируется с техническим и торговым персоналом в вопросах реализации, особенно по новой или улучшенной продукции; контролирует внутреннюю рассылку лабораторных образцов по подразделениям организации и другим заинтересованным организациям и лицам; исполняет типовые обязанности руководителя, которые требуются при планировании, оценке, организации, подведении итогов и контроле; разрабатывает, направляет и оказывает поддержку в области проектирования краткосрочных и долгосрочных исследовательских программ. (Словарь вакансий).

### **Менеджер по вопросам кредитования и дебиторской задолженности**

разрабатывает и предлагает политику и процедуры, определяющие деятельность компании в области управления дебиторской кредиторской задолженностью. Руководит исследованиями кредитных рисков, затрагивающих покупателей и поставщиков, и следит за поступлением средств, причитающихся компании за предоставленные товары и услуги. Обязанности: изучает и вырабатывает политику и процедуры, используемые при исследовании, предоставлении и контроле кредитов, а также для получения причитающихся платежей; готовит отчеты о состоянии кредитов и инкассо и другие текущие отчеты; определяет размеры кредитования, дает рекомендации относительно размера оборотного капитала, необходимого для получения ссуд под залог дебиторской задолженности и создания резервов на покрытие невозвращенных в срок кредитов; участвует в кредитных группах в делах о банкротстве; проверяет финансовое положение новых клиентов, договаривается об условиях платежа и следит за поступлением платежей; контролирует ведение счетов дебиторов в бухгалтерских регистрах; следит за урегулированием претензий клиентов; оказывает клиентам помощь в получении финансовой поддержки; руководит или участвует в специальных исследованиях хозяйственной конъюнктуры определенных отраслей промышленности; посещает существующих или потенциальных клиентов с целью изучения вопросов кредитования и инкассо и для поддержания хороших кредитных взаимоотношений между клиентом и компанией; может оказывать помощь в ознакомлении торговых представителей с кредитной политикой и деятельностью компании; также может участвовать в анализе инвестиций и выработке инвестиционной политики; может отвечать за офис-менеджмент, подготовку платежных ведомостей, контролировать страховую деятельность или банковские операции, работу кассира; кроме того, может быть консультантом дочерних компаний. (Словарь вакансий).

### **Менеджер по закупкам**

(*Purchasing Manager*). Обязанности: постоянное исследование рынка закупаемого продукта; проверка качества закупаемого продукта в соответствии с необходимым уровнем; отслеживание движения цен на рынке; выяснение репутации потенциальных поставщиков; обсуждение условий контракта, сроков и условий поставки, транспортных и таможенных вопросов. Требования: отличные аналитические навыки; знания контрактных условий поставок; знание работы транспорта и таможни; сильный характер, возможность принимать ответственные решения. (Словарь вакансий).

## **Менеджер по корпоративным мероприятиям**

менеджер по корпоративным мероприятиям (Event Manager) отвечает за разработку стратегий клиентских корпоративных мероприятий и специальных поездок, их организацию и проведение в соответствии с международными стандартами и индивидуальными требованиями заказчика. Обязанности: проводит встречи с клиентами с целью выяснения представлений заказчика о планируемом мероприятии, требованиях, составе участников и др.; разрабатывает стратегии клиентских корпоративных мероприятий, специальных поездок, конференций, семинаров, тренингов и др., планируемых компаниями-заказчиками для своих клиентов, дистрибьюторов, сотрудников; разрабатывает и составляет детальную программу мероприятия; описывает необходимые ресурсы и средства исполнения разработанной программы мероприятия. Оформляет их в виде проектного документа; осуществляет предварительный расчет бюджета реализуемого мероприятия и отслеживает его постатейное исполнение; представляет разработанный проект мероприятия клиенту; защищает разработанную стратегию и бюджет проекта перед клиентом; проводит необходимые операционные переговоры с клиентом как по утверждению концепции и программы мероприятия, так и по согласованию рабочих моментов в ходе исполнения проекта; информирует клиента обо всех этапах выполнения проекта. Осуществляет постоянную связь с клиентом в целях предоставления ему возможности полного контроля и управления ситуацией в области поездок своих сотрудников; осуществляет поиск, поддержание контактов и координацию работы с субподрядчиками, необходимыми для реализации проекта; организует и осуществляет контроль исполнения операционной части проектов (визовые формальности, проживание, перелет, транспортные услуги, питание, культурно-экскурсионное обслуживание, предоставление необходимого оборудования для проведения конференций и семинаров и др.). По мере необходимости корректирует работы по выполнению проекта; руководит работой подчиненных сотрудников (3-4 человека), вовлеченных в реализацию проектов; осуществляет мониторинг проводимого мероприятия, отслеживает эффективность реализации проекта, готовит аналитические справки и статистические отчеты по проектам. Отвечает за своевременное и качественное предоставление данной информации заказчику и руководству; отслеживает современные тенденции и нововведения по организации корпоративных мероприятий и событий; разрабатывает политики и процедуры организации корпоративных мероприятий и событий; разрабатывает наиболее оптимальные финансовые и организационно-административные схемы и методы управления в области корпоративных событий и поездок.

*Требования:* опыт работы от двух лет на позиции *Event/Project Manager*

(или релевантной) в сфере туризма, медиа, индустрии развлечений, гостиничного бизнеса; хорошие связи в сфере *event management*; знание специфики организации крупных корпоративных мероприятий и событий; способность выполнять много задач одновременно, умение операционализировать задачи, расставлять приоритеты; способность разрабатывать стратегический план концепции мероприятия, планировать и организовывать различные по масштабам события; сильные аналитические способности, умение быстро решать проблемы, стрессоустойчивость; развитые вербальные, письменные и коммуникационные способности; опыт эффективного управления подчиненными от 2-3 лет; способность работать как часть команды, так и автономно; развитые организационные способности, внимание к мелочам и деталям; готовность к командировкам; ориентированность на клиента, понимание специфики сервисной индустрии; свободное владение английским языком (письменно и устно). (Словарь вакансий).

### **Менеджер по логистике**

(*Logistics Manager / Operations Manager*) Обязанности: планирование объемов закупок, затрат и сроков закупок, осуществление и контроль за процессом закупок; разработка оптимальных схем доставки товаров (сырья, материалов, оборудования), сроков и цен доставки, контроль за процессом доставки, решение спорных вопросов с поставщиками, транспортниками и получателями; координация работы по растаможиванию; страхование продукции (оборудования, товара, сырья, материалов, транспорта); сертификация и регистрация продукции; разработка оптимальных схем и организация складирования товаров, контроль за работой складов, условиями хранения, сроками хранения и отпуска товара; работа с Отделом продаж и Региональными офисами компании по планированию необходимых объемов и сроков поставок Заказчикам (Покупателям и Региональным офисам), контроль за выполнением необходимых объемов, сроков и условий поставки; разработка, ведение и контроль за бюджетом компании по логистическим операциям. Требования: высшее техническое или экономическое образование; знание особенностей и специфики работы транспорта, таможни, складов; умение осуществлять стратегическое планирование эффективного движения товара; логическое мышление; аналитические способности. (Словарь вакансий).

## **Менеджер по оценкам рисков**

разрабатывает, дает рекомендации и руководит программами управления рисками и мероприятиями по предотвращению потерь с целью обеспечить максимальную защиту имущества и капитала корпорации. Проводит расследование и докладывает о несчастных случаях, происшествиях, связанных с продукцией компании, после чего координирует действия страховых компаний и адвокатов. Просматривает и анализирует данные и разрабатывает программы по минимизации рисков. Следит за соблюдением правил техники безопасности, обеспечивает соответствие продукции компании промышленным нормам и требованиям рынка. Обязанности: постоянно определяет все случайные риски потерь, которым подвержены средства компании, и анализирует подобные риски, чтобы определить возможность их устранения или минимизации; руководит проверкой и оценкой всех продуктов, произведенных компанией; следит за соблюдением правил безопасности, обеспечивает соответствие продукции компании промышленным нормам и требованиям рынка; незамедлительно проводит расследование несчастных случаев, повлекших травму человека, в случаях, касающихся продукции компании; составляет и издает отчеты о происшествиях; просматривает и анализирует данные и разрабатывает программы по предотвращению несчастных случаев и по минимизации риска; действует как посредник между компанией и адвокатами защиты, выступающими в судебном процессе, возбужденном против компании; подготавливает основные материалы и результаты исследований, которые будут использоваться в судебном процессе; как представитель компании дает показания в суде; вместе со страховыми компаниями проверяет жалобы на недоброкачественность продукции и готовит необходимые материалы, чтобы удовлетворить или отказать в требовании о выплате страхового возмещения; консультируется и дает советы управляющим органам (комитетам) по вопросам, касающимся управления рисками; участвует в разработке и внедрении программ по предотвращению потерь; может оказывать помощь служащим и работникам в вопросах личного страхования, а также в разработке страховых программ для работников. (Словарь вакансий).

## Менеджер по персоналу

известно, что среди многих областей человеческой деятельности встречаются такие, в которых профессионалами считаю себя практически все. К таковым относятся политика, психология, военное дело (на уровне руководящего звена) и, наконец, управление кадрами. Считается, что осуществление обязанностей менеджера по персоналу невозможно без фундаментального психологического образования. Другой вариант – человек с большим деловым и жизненным опытом. Идеал, разумеется, в совмещении этих условий. В небольшой компании менеджер по персоналу выполняет все функции кадровика и непосредственно осуществляет подбор персонала. В начинающей или расширяющейся фирме менеджер по персоналу оценивается, в первую очередь, по эффективности работы отобранных им людей.

В *обязанности кадровика* входит определение и реализация системы отбора персонала. Такая система, в свою очередь, определяется кадровой стратегией фирмы. Под этим термином могут подразумеваться несколько достаточно простых вариантов: фирма может создаваться на год-два, чтобы извлечь максимальную прибыль и исчезнуть или работать на перспективу; персонал может «выращиваться» непосредственно на фирме или «перекупаться» на фирмах, имеющих больший опыт деятельности, и пр. Во многих фирмах, к сожалению, действует система, при которой перспективный сотрудник без опыта работы берется на минимальную зарплату и, по мере того, как перерастает некий профессиональный уровень, увольняется. Таким образом, в компании, существующей, к примеру, пять лет, нет ни одного сотрудника, проработавшего более года. В *обязанности* менеджера по персоналу могут входить как вопросы поиска нужных людей (с использованием СМИ, Интернета, с привлечением кадровых агентств), так и вопросы отбора из некоторого количества кандидатов нескольких необходимых. Последнее подразумевает владение методиками профотбора и умение составлять тесты на профпригодность. На больших компаниях проведением подобных тестов занимается специально обученные технические специалисты. Тут надо отметить, что общепризнанных отечественных тестов не существует, а западные варианты нуждаются в существенной доработке. Разговор «по душам» с руководителем присутствует в любом случае, но тут он является лишь заключительной стадией. Также в обязанности кадрового сотрудника входит организация программ обучения, стажировки, повышения квалификации сотрудников. К этому пункту может относиться разработка и проведение тренинговых программ. Такие программы могут проводиться по многим направлениям, например, выработка командного духа в коллективе, навыки публичной презентации, технологии продаж и пр. Наиболее эффективными подобными программами могут оказаться при работе с персоналом, непосредственно общающимся с клиентами (агентами, продавцами-

консультантами, менеджерами). Тут было бы уместно коснуться следующего вопроса. При решении кадровых вопросов компания может опираться как на собственный отдел кадров, так и на услуги независимых консультантов, тренинговых компаний и пр. Услуги последних стоят довольно дорого – порядка нескольких тысяч долларов за консультации и проведение обучающих программ. Их преимущества заключаются в независимости от руководства компании, более широком взгляде на круг проблем, стоящих перед компанией. На Западе обращение к услугам подобных консультантов считается более эффективным, нежели содержание в штате фирмы собственного специалиста по кадровой работе. В российских условиях большинство компаний считают неприемлемым для себя раскрывать некую информацию внутреннего плана человеку «со стороны». Помимо того, существует также трудноразрешимый в российских условиях вопрос о гарантиях качества подобной работы. К числу важнейших задач, выполняемых менеджерами по персоналу, относится мотивация сотрудников фирмы, нахождение индивидуального подхода к каждому. Далекое не для всякого человека определяющим моментом будет являться размер заработной платы. Для кого-то, важнее лишние тысячи рублей или свободного графика работы, наличие сотового телефона (круто!), возможность воспользоваться машиной фирмы и пр. Само собой, персональщик должен держать в уме даты дней рождений, свадеб, поступлений на работу и прочих подобных событий. Менеджер по персоналу участвует в разработке организационной структуры фирмы (составление штатных расписаний, должностных инструкций). К примеру, во многих фирмах, выросших из небольших организаций, складывается ситуация, когда все сотрудники от водителей до начальников отделов подчиняются непосредственно директору, т.е. фактически никому. Менеджеры по персоналу могут выступать в роли «третейских судей» при определении границ компетенции менеджеров компании. Во многих случаях непременным условием приема на работу менеджера по персоналу ставится знание им КЗОТа и кадрового делопроизводства. В действительности, очень немногие психологи владеют данными предметами. В очень большом числе коммерческих организаций кадровое делопроизводство практически не ведется или им занимается человек, называемый инспектором отдела кадров.. Менеджер по персоналу в средней компании получал от \$500 до \$800. Кризис особенно больно ударил по персональщикам – отделы по работе с персоналом, наряду с отделами рекламы, сокращались в числе первых. В настоящее время максимальные зарплаты менеджеров по персоналу не превышают \$800. Очевидно, что величина заработной платы зависит от уровня управления и может колебаться от нескольких тысяч рублей до сотен тысяч.



## **Менеджер по продаже канцелярских товаров**

человек, занимающийся продажами канцтоваров, должен отлично представлять себе ассортимент подобной продукции – это более двух тысяч наименований. Он также должен ориентироваться в розничных и оптовых ценах на продукцию различных фирм. Сейчас уже практически не осталось предприятий оптовой торговли, ориентирующихся на продукцию единственной фирмы-изготовителя. Канцелярские товары можно разбить на несколько подгрупп: пишущие принадлежности, бумага, папки, простейшая офисная техника. Менеджер по продажам канцтоваров и менеджер по продаже любой группы товаров может работать как уже с имеющимися у фирмы покупателями, так и иметь свою собственную сеть сбыта, которая в основном сохраняется у него вне зависимости от того, в какой именно фирме он работает. В большинстве фирм, торгующих канцтоварами, новому менеджеру по продажам назначается месячный испытательный срок. За это время он должен совершить продажи не менее чем на 150-250 тысяч рублей. Само собой, тут имеется в виду именно менеджер, а не агент, носящий продаваемые канцтовары в «корзинке». Сделав определенный объем, менеджер получает свой оклад – обычно 4-6 тысяч рублей. Обычная схема оплаты состоит в том, что помимо этого оклада менеджер получает процент, возрастающий пропорционально объему продаж. К примеру, при продаже на 200 тысяч, он получает 1% с оборота, на 250 тысяч – 1,5% и так далее. Естественно, в каждой фирме конкретные цифры могут несколько различаться, но общая схема остается такой же. Рынок канцелярских товаров отличается консервативностью, некоторый спад происходит в середине лета. В конце лета и начале осени происходит подъем, связанный с началом учебного сезона. Крупными клиентами, закупающими канцтовары в больших количествах, помимо предприятий розничной торговли, могут быть крупные компании, банки, издательства, учебные заведения и пр. Общая сумма заработной платы менеджера, имеющего подобных клиентов, может достигать нескольких десятков тысяч рублей.

## **Менеджер по работе с ключевыми клиентами**

(*Key Account Manager/Wholesale manager*) Обязанности: поддержание постоянного контакта с существующими клиентами; поиск новых дистрибьюторов/оптовиков; планирование объемов продаж, сроков поставок ключевым клиентам; планирование системы скидок; отслеживание контрактов, решение спорных вопросов. Требования: опыт крупных поставок ключевым клиентам; хорошее знание рынка; контакты с дистрибьюторами / оптовиками; навыки планирования продаж; выдающиеся коммуникативные

навыки, умение убеждать; водительские права, английский язык.

### **Менеджер по работе с таможенной**

(*Customs Manager*) Обязанности: контроль за прибытием и растаможиванием грузов; контроль и учет таможенных платежей и деклараций; ведение переписки с таможенными органами; контроль работ, связанный с решением вопросов нетарифного регулирования и валютного контроля. Требования: отличные аналитические навыки; знание таможенного законодательства; опыт решения практических вопросов, связанных с таможенной; отличные коммуникативные навыки; наличие сертификата.

### **Менеджер по работе со складами**

(*Warehouse Manager*) Обязанности: координация получения и складирования товара; создание и поддержание должных условий хранения; установление и поддержка эффективного складского учета; ведение необходимой документации и отчетности; планирование товарных запасов; организация отгрузки товаров; контроль сроков реализации товара; руководство работниками склада. Требования: знание системы складского учета; отличные аналитические навыки; свободное владение компьютером; опыт руководящей работы. (Словарь вакансий).

### **Менеджер по розничным продажам**

(*Retail / Field Force Manager*) Обязанности: организация дистрибуции в системе розничной торговли региона; организация мерчандайзинга в торговых точках; связь с дистрибьюторами / оптовиками, осуществляющими доставку в розничные точки; найм и тренинг торговых агентов; контроль за деятельностью торговых агентов; разработка и участие в развитии системы поощрения агентов; активная поддержка дистрибьюторов при проведении рекламных акций.

*Требования:* опыт в области продаж; серьезный опыт руководства; водительские права, английский язык, устойчивость к стрессам, отличные коммуникативные навыки, серьезные управленческие навыки. (Словарь вакансий).

### **Менеджер по технической поддержке клиентов**

работает в компании, предоставляющей клиентам различного рода услуги и сервисы, и отвечает за обслуживание и помощь клиентам, эффективность

работы подразделения и разработку программ по оптимизации и улучшению качества предоставляемых услуг.

*Обязанности:* обеспечение соответствия работы отдела принятым стандартам по использованию продукции компании и услугам клиентам; контроль за ежедневными рабочими операциями, включая правила, процедуры и структуру организации информационного потока внутри отдела; анализ выполняемых ежедневных операций для определения возможных способов повышения их эффективности; разработка и внедрение новых, получивших одобрение руководства, правил, методов работы и новых стандартов; разработка или модернизация программ, повышающих производительность и качество обслуживания; координирование основной деятельности с другими внутренними отделами с целью выполнения всех требований клиентов; выполнение обычных управленческих обязанностей, включающих планирование, оценку, организацию, интегрирование и контроль. (Словарь вакансий).

### **Менеджер по транспорту**

*(Transportation Manager)* Обязанности: планирование схем, сроков и стоимости своевременной доставки товара; работа с транспортно-экспедиционными компаниями, контроль доставки; оформление транспортной документации; работа с таможней. Требования: отличные аналитические навыки; опыт работы с транспортными компаниями. (Словарь вакансий).

### **Менеджер по туризму**

сфера туризма характерна тем, что туристические фирмы тесно контактируют между собой. Если фирма не является туристическим оператором по данной стране, то есть не имеет прямых контрактов, она отправляет туристов через другую фирму. Соответственно, в обязанности менеджера входят контакты с туристическими агентствами, маркетинг рынка, в ходе которого он находит наиболее выгодные по оплате, срокам и качеству работы фирмы; взаимодействие с авиакомпаниями для приобретения авиабилетов; контакты со страховым агентом; принимающей стороной. Он проводит беседы с клиентами, бронирует для них авиабилеты, отель, оформляет страховку и все необходимые документы. Менеджер по туризму должен знать массу информации о стране, в которую направляет людей, а иногда уметь давать расплывчатую информацию по неизвестным ему вопросам, либо придумывать что-то в надежде на то, что это действительно так. Чтобы избежать этого, внутри фирмы существует разделение, когда менеджер ведет только одну или несколько стран, при этом он периодически ездит в обучающие туры, в ходе

которых изучает достопримечательности страны и ее отели.

В туризме более часто, чем в других сферах происходят различные «производственные» неувязки и форс-мажорные обстоятельства из-за неграмотной работы сотрудничающих фирм и по не зависящим ни от кого обстоятельствам. Может не вылететь самолет, начаться война, туристов может не выпустить особо строгая таможня, как, например, в Израиле, принимающая сторона может «забыть» встретить туристов, которые в новой для них стране, не зная языка, окажутся совершенно дезориентированы; авиакомпания может разместить родителей и их маленького ребенка в разных самолетах и тому подобное. Поэтому менеджеру необходимо иметь высокую устойчивость к стрессам и уметь оперативно разрешить сложившуюся ситуацию, не выходя при этом из рабочего ритма. Часто люди, работающие в таких фирмах, являются «фанатиками» этой области и не уйдут работать в другую сферу даже за большую заработную плату.

### **Менеджер торгового зала**

должность встречается в основном в крупных магазинах и супермаркетах. Называться она может и как **администратор торгового зала или супермаркета**, и как **старший продавец** или **зав. секцией**.

В *обязанности* специалистов подобного рода подходит, прежде всего, контроль и руководство работой группы продавцов, продавцов-консультантов, кассиров. Опыт различных предприятий торговли показывает, что оптимальный состав такой группы – более 10 человек. В зависимости от способа организации торгового процесса на различных предприятиях торговли, менеджер торгового зала может заниматься складированием и учетом товара, своевременной подачей (выкладкой) товара в торговый зал, оформление соответствующих документов. Приемка товара от заказчика и его проверка по количеству и качеству обычно входят в обязанности товароведа, но иногда этим также занимается менеджер торгового зала. Кроме того, он занимается списанием, переоценкой, резервированием товара, участвует в инвентаризации, ведет классификатор товара. На нем лежит ответственность за наличие ценников, за соблюдение сроков реализации, за пополнение ассортимента торгового зала, своевременный заказ товара и за многое другое. Сюда же входят и такие вопросы, как оформление торгового зала. В магазинах оптовой торговли менеджер торгового зала лично работает с наиболее важными клиентами. Наиболее неприятной частью работы является отслеживание злоупотреблений со стороны коллег и решение конфликтных вопросов с клиентами. В наше время большая часть супермаркетов имеют свои собственные автоматизированные системы управления предприятием.

Среди подобных программ можно назвать, например, «Систему управления магазином TRADE SHOP». Менеджер торгового зала должен уметь пользоваться подобными программами – в магазине с несколькими тысячами наименований товара руководство торговым процессом невозможно без знания АСУ. На большинстве предприятий менеджеры торгового зала получают стабильный оклад плюс премии с продаж. В идеале такой специалист должен иметь высшее торговое или экономическое образование. В реальной жизни отсутствие специального образования перекрывается значительным опытом работы. (Словарь вакансий).

### **Менеджмент**

1). Совокупность функций, необходимых для организации любой деятельности на том или ином иерархическом уровне рыночной экономики. 2. Представления деятельности и роли отдельного лица или группы лиц, которые выполняют функции организации, планирования, учета в отличие от частных функций членов производственной группы. 3. Наука, изучающая работу по формированию производственных организаций и включающую теорию систем, теорию решений, социальную психологию, социологию, психологию, математику. 4. Руководство фирмы, возглавляющее процесс организации и функционирования производства и ответственное за результаты и выживаемость фирмы в условиях конкурентной борьбы. 5. Совокупность умений и навыков, которые человек использует для достижения целей организации.

### **Мерчендайзер**

функция мерчендайзера состоит в работе с потребителями (заказчиками) на определенной территории с целью достижения положительных результатов в рекламе продаваемого товара и решении проблем, связанных с качеством товара. Сюда же входят и такие вопросы как оформление торгового зала, организация рекламных акций, презентаций продукта, дегустаций и пр. – одним словом, непосредственная реклама товара, исходя из его потребительских свойств. В этом смысле можно провести параллель между функциями мерчендайзера и товароведа – тот и другой должны прекрасно разбираться в потребительских свойствах товара. В функции мерчендайзера входит также поддержание отношений с уже существующими и потенциальными клиентами, отслеживание их заказов, поддержание согласованного запаса товара на складе клиента. Мерчендайзер осуществляет поиск новых клиентов и отправляет их к опытным дистрибьюторам, чтобы, в конечном счете, увеличить объемы продаж. Эта должность существует в

достаточно долго существующих фирмах с развитой внутренней структурой. Средняя зарплата мерчендайзера по Москве составляет 3-6 тыс. руб. Руководитель группы мерчендайзеров руководит группой мерчендайзеров в отдельном районе. Его целью является координация своевременного выполнения заказов по количеству и качеству, внедрение мерчендайзинговых систем, а также ведение и мотивация команды мерчендайзеров. (Словарь вакансий).

### **Местное самоуправление**

право местного населения на основе законов реализовать общие интересы самостоятельно и под свою ответственность. Органы местной власти инициируют общественные работы в области социально-бытовых условий, благоустройства, коммунального хозяйства за счет коллективных средств сообщества – налогов, различных сборов, платежей. Экономическим условием местного самоуправления является муниципальная собственность. В ее состав входят средства муниципального бюджета, муниципальные внебюджетные фонды, имущество органов МС, а также муниципальные земли и другие природные ресурсы, находящиеся в муниципальной собственности.

### **Миссия организации, ее сущность и значение для стратегического управления**

**Миссия организации** – констатация смысла существования организации, причина существования организации, относительное положение данной компании в ее внешней среде.

*Функции* миссии организации :1) представление об организации для субъектов внешней среды; 2) единение внутри компании; 3) повышение эффективности компании; расширение смысла деятельности компании. Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы, так как в целом она выражает устремленность в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными.

*Требования* к миссии: 1) миссия не должна включать такие понятия как прибыль, рентабельность, монопольность; 2) миссия не должна указывать конкретные задачи и сроки их выполнения.

Пример миссии «Форд предоставляет людям дешевый транспорт».

*Факторы* миссии:1) история фирмы;2) стиль поведения, способ действия фирмы. 3) отличительные особенности компании

На *основе* миссии 1) формулируются цели компании фирмы; 2) определяются необходимые ресурсы компании; 3) реализуются возможности

компании.

В миссии не принято указывать в качестве главной цели получение прибыли, несмотря на то, что прибыльная работа является важнейшим фактором жизнедеятельности организации. Но прибыль, как миссия, может существенно ограничить спектр рассматриваемых организацией путей и направлений развития и, в конечном счете, приведет к неэффективной работе.

Цель – это идеальное воплощение общей работы фирмы, целостность фирмы, воплощенная в единстве работы ее сотрудников, отражение накопленного организационного опыта фирмы.

*Требования к целям:* 1) специфичность; 2) измеримость; 3) достижимость; 4) реалистичность; 5) закрытые временные рамки (перевод английской аббревиатуры SMART). Противоположным по значению к термину «цель» является термин «результат».

### **Моделирование как метод научного познания**

Под моделированием понимается процесс разработки, построения абстракций и умозаключений по аналогии и конструирования научных гипотез относительно природы исследуемого явления. Совокупность абстракций и умозаключений о природе исследуемого объекта называется моделью. Модель представляет собой материальный объект, который в процессе исследования замещает объект-оригинал таким образом, что его непосредственное изучение дает новые знания об объекте-оригинале. Необходимость использования метода моделирования определяется тем обстоятельством, что многие объекты (или проблемы, относящиеся к этим объектам) непосредственно исследовать затруднительно или вовсе невозможно.

Главная особенность моделирования как метода исследования состоит в том, что это метод опосредованного познания посредством объектов-заместителей. Модель служит инструментом познания, который исследователь ставит между собой и объектом и с помощью которого изучает интересующий его объект.

Процесс моделирования включает: субъекта исследования - исследователя; объект исследования - интересующий объект-оригинал; предмет исследования - модель.

Процессу моделирования присуще течение циклического характера. При этом на каждом последующем этапе знания об исследуемом объекте расширяются и уточняются, а исходная, модель постепенно совершенствуется. Недостатки, обнаруженные в результате первого цикла моделирования, исправляются в течение последующих циклов. Первый этап построения модели заключается в установлении сходства и различия между

объектом- моделью и объектом – оригиналом. Этот этап предполагает наличие некоторых знаний об объекте-оригинале. Познавательные возможности модели А обуславливаются тем, что она отражает какие-либо существенные черты объекта-оригинала В. Задача необходимости и достаточной меры сходства оригинала и модели решается на основе конкретного анализа. Очевидно, модель утрачивает свой смысл как в случае полного тождества с оригиналом (тогда он перестает быть оригиналом), так и в случае его отсутствия. Любая модель представляет, оригинал лишь в строго ограниченном смысле. Поэтому для одного объекта может быть построено несколько "специализированных" моделей, концентрирующих внимание на определенных сторонах исследуемого объекта или же характеризующих объект с разной степенью детализации.

На втором этапе модель выступает в качестве самостоятельного объекта исследования. Одной из форм такого исследования является проведение "модельных" экспериментов, при которых сознательно изменяются условия функционирования модели и проводится системный анализ ее "поведения". Так складываются знания о модели.

На третьем этапе осуществляется перенос по определенным правилам полученных данных о модели в отношении оригинала - в знания об объекте. Данные о модели должны быть скорректированы с учетом тех свойств объекта - оригинала, которые не нашли отражения или были изменены при построении модели.

На четвертом этапе осуществляются практическая проверка получаемых посредством моделирования знаний и их использование для построения обобщающей теории объекта, его преобразования или управления им. При этом необходимо помнить, что моделирование - это лишь вид процесса познания и не может служить единственным источником знаний об объекте.

## **Монизм**

Монизм – философское направление, признающее только один принцип бытия. Монизм противоположен как дуализму, допускающему два противоположных принципа бытия, так и плюрализму, допускающему бесконечное множество качественно различных субстанций. Применительно к методологии менеджмента как науки монизм означает необходимость объяснения управленческих явлений и построения организации путем отыскания его связи с неким универсальным началом, например, законом золотого сечения или энтропией.



## Монтескье Шарль

(1689—1755) — французский просветитель, философ, правовед и писатель. Ш. Монтескье. — основатель географической школы в социологии: он придавал большое значение в формировании государственного устройства географической среде (особенно климату). Жаркий климат, считал Ш. Монтескье, порождает лень и страсти, убивает гражданские доблести и является причиной деспотического правления. Большой размер территории, по его мнению, также порождает деспотизм, а маленький размер — демократическую форму правления. Ш. Монтескье различал четыре формы правления: демократию, аристократию, монархию и деспотию. Наилучшей из них он считал монархию. Для того чтобы не допустить превращения монархии в деспотию и обеспечить политическую свободу, Ш. Монтескье ратовал за соблюдение принципа «разделения властей». В своем знаменитом труде «О духе законов» (1748) он обосновал теорию разделения властей на законодательную, исполнительную и судебную. «Политическая свобода, — писал философ, — может быть обнаружена только там, где нет злоупотребления властью. Однако многолетний опыт показывает нам, что каждый человек, наделенный властью, склонен злоупотреблять ею и удерживать в своих руках власть до последней возможности... Для того чтобы предупредить подобное злоупотребление властью, необходимо, как это вытекает из самой природы вещей, чтобы одна власть сдерживала другую... Когда законодательная и исполнительная власти объединяются в одном и том же органе... не может быть свободы... С другой стороны, не может быть свободы, если судебная власть не отделена от законодательной и исполнительной... И наступит конец всему, если одно и то же лицо или орган, дворянский или народный по своему характеру, станет осуществлять все три вида власти». Этот основополагающий принцип правового государства, сформулированный Ш. Монтескье, не претерпел существенных изменений, лишь обогащался практикой. Разделение властей создает надежные гарантии от ее узурпации, неограниченных полномочий, если таковые предоставляются главе государства представительным органом, от злоупотреблений властью. Кроме того, это позволяет разграничить сферы компетенции и ответственности. Идеи Ш. Монтескье. в той или иной мере воплощены при создании политических режимов как в Европе, так и в США. Так, принцип разделения властей отражен впервые в конституционных актах буржуазно-демократической революции во Франции 1789—1794 гг., использован в Конституции США (1787 г.) и во многих других конституциях. Является важным принципом демократии. В России этот принцип был положен в основу преобразований, осуществляющихся в ходе реформ 1864 г. Судебная власть отделялась от законодательной, исполнительной, административной. Ныне этот принцип отражен и закреплен в Конституции Российской

Федерации. Ст. 10 гласит: «Государственная власть в Российской Федерации осуществляется на основе разделения на законодательную, исполнительную и Судебную. Органы законодательной, исполнительной и судебной власти самостоятельны».

### **Морозов Савва Тимофеевич**

(1862—1905) — один из наиболее известных российских текстильных капиталистов, представитель выдающейся династии, объединившей несколько ярких личностей, сторонников диаметрально противоположных подходов к управлению. Начало династии положил Савва Васильевич М. («Савва Первый»), который, оставаясь крепостным, в 1797 г. открыл мастерскую по изготовлению лент и шелковых кружев. Становлению дела способствовал пожар Москвы 1812 г., во время которого почти все московские фабрики были уничтожены. В 1820 г. М. смог выкупить вольную у помещика Рюмина за 17 тыс. руб. и сразу же вступить в первую гильдию. У Саввы Васильевича было пятеро сыновей, четверо из которых стали создателями главных морозовских мануфактур. Однако все эти мануфактуры жили своей отдельной жизнью, и никакого «морозовского треста» не существовало. Самой крупной была Никольская мануфактура в Орехове-Зуеве под Москвой, во главе которой стоял Тимофей Саввич. Фабрика стала первым русским хлопчатобумажным предприятием, которое взялся оборудовать английской техникой Л. Клоп. В 1873 г. было создано акционерное общество «Товарищество Никольской мануфактуры Саввы Морозова сын и К.» Это была «полная» мануфактура, покупавшая хлопок и продававшая готовую продукцию, а не полуфабрикат. Тимофей Саввич М. пользовался несомненным авторитетом в деловом мире. Был причислен к купеческому сословию в 1861 г., с 1866 г. избирается гласным городской Думы, а с 1868 г. — председателем Московского биржевого комитета. Он стал основателем Московского отделения общества для содействия русской промышленности и торговле. В 1860—1870 гг. входил в число учредителей ряда крупных предприятий, в частности Купеческого банка, Московско-Курской железной дороги. Жесточайшая эксплуатация на производстве и ужасные жилищные условия отличали труд и быт рабочих на Никольской мануфактуре, как и на других предприятиях М. Власть Тимофея Саввича на фабрике распространялась не только на рабочих, но и на местную администрацию, а полицию в селе Никольском он вообще содержал за свой счет. Этот район был похож на удельное княжество, где безраздельно правил фабрикант. Этот жесткий, не терпящий никаких возражений человек считал, что такому миллионеру, как он, все дозволено. Его жизнь круто изменил судебный процесс над зачинщиками «морозовской стачки» 1885 г., который, по существу, вылился в суд над самим хозяином и теми порядками, которые он установил. После суда все дела на фабрике были переданы его жене —

Марие Федоровне М. В начале XX в. современники признавали ее патриархом всего большого клана М., относившегося к числу крупнейших собственников России, подлинной главой семьи. Из детей М. выделился своей одаренностью Савва Тимофеевич. После окончания Московского университета образование он завершил в Англии, где защитил диссертацию по красителям в Кембриджском университете. Ознакомившись с текстильным производством на английских фабриках, он захотел перенести передовую технику и технологию на Никольскую мануфактуру и многого добился. По возвращении из Англии Савва Тимофеевич Морозов числился в числе пайщиков «Товарищества Никольской мануфактуры» и позже стал директором-распорядителем фабрики. Фабрикант Морозов известен как культурный предприниматель с широкими либеральными взглядами, который понимал неэффективность существующих производственных отношений и осуждал жестокую эксплуатацию рабочих. Идя наперекор правительству и собственной матери, на своей фабрике Савва Тимофеевич повысил расценки, отменил штрафы, выстроил новые бараки, больницу, школу и учредил стипендию для учащихся. Считая политику сына вредной затеей, мать Саввы Тимофеевича, сторонница традиционных жестких методов управления, практически лишила его многих прав, окружила своими осведомителями и с помощью врачебного консилиума попыталась доказать его психическую неполноценность. Нестандартность его личности, равнодушие к наживе были непонятны многим окружающим. Савва М. был меценатом Художественного театра, дружил со многими актерами, писателями, художниками, сочувствовал и помогал революционерам. Судьба Саввы Морозова драматична. Внутренний разлад между левыми убеждениями и ролью фабриканта, конфликт в семье и в театре, несложившаяся личная жизнь подрывали силы этого незаурядного человека и в конце концов сломили его. По словам друга Саввы Морозова В.И. Немировича-Данченко, «купец не смеет увлекаться, он должен быть верен своей стихии выдержки и расчета. Измена неминуемо поведет к трагическому конфликту».

## Мотивация

**Мотив** – фактор, причина, основание поведения людей в организации. Ответственность - обременение сотрудников. Некоторые причины поведения людей в организациях имеют биогенную природу; они вызваны такими состояниями внутренней физиологической напряженности, как голод, жажда, дискомфорт. Другие психогенны, то есть являются результатом таких состояний, когда человек ставит свое поведение в зависимость от признания, уважения, духовной близости.

Мотивы поведения людей в организации могут быть объяснены на основе теорий взаимодействия людей: обмена, управления впечатлениями, символического транзакционизма, теории подсознания. Теории обмена находят продолжение в **теориях мотивации**. Их можно разделить на две группы: содержательные и процессные. Содержательные теории акцентируют внимание на мотивы, коренящиеся в обмене тягот труда на материальные и нематериальные выгоды, ответственности. Они основываются на модели человека как существа рационального. Процессные теории мотивации разъясняют процесс становления и развития мотивации, как процессы удовлетворения потребностей человека. Процессные теории опираются на гедонистической модели человека.

В психической структуре личности Фрейд выделял три компонента. Бессознательное "ид" (Оно) - область влечений, слепых инстинктов; сознательное "эго" (Я) - воспринимающее информацию об окружающем мире и состоянии организма, сдерживающее импульсы "ид", регулирующее действие индивида; «супер-эго» (Сверх-Я) - область социальных норм и нравственных установок. Человек не может точно определить начало своей собственной мотивации. Он может предполагать, что стремится удовлетворить, например, свое хобби или другие потребности, в то время как истинными будут более глубокие психологические импульсы.

Теория мотивации (теория подсознания) Фрейда утверждает, что люди не могут осознать и контролировать всех тех реальных психологических сил, которые формируют их поведение. Человек подавляет в себе множество влечений. Они не исчезают и проявляются в сновидениях, оговорах, невротическом поведении, навязчивых состояниях, в конце концов, в психозах, при которых человеческое "эго" оказывается не в состоянии сбалансировать мощные импульсы собственного "ид" с гнетом "супер-эго".

## Мэйо Элтон

(1880-1949) – один из основателей школы психологии и человеческих отношений в менеджменте. Школа «человеческих отношений» подвергла резкой критике принцип «координации посредством иерархии», рекомендуемый классической школой, отмечая, что власть, распространяемая сверху не является эффективной, и предлагая взамен групповое принятие решений.

Доктрина «человеческих отношений» включает в себя следующие основные моменты:

- 1) систему взаимных связей и информации, которая должна, с одной стороны, информировать работников о деятельности и планах организации, а с другой, – предоставляет руководству информацию о требованиях рабочих;
- 2) беседы психологических советников (система исповедей);
- 3) участие рабочих в принятии решений – проведение совещаний с участием рабочих, обсуждение плана работы цеха, участка, привлечение рабочих к управлению производством;
- 4) наличие в любой организации неформальных групп. Формальная организация создается по воле руководства. Неформальная группа создается в рамках организации по причине чувства принадлежности, взаимопомощи, взаимозащиты, тесноты общения и заинтересованности. Основным методом исследования в школе «человеческих отношений» считается метод интервьюирования. Поводом для возникновения школы человеческих отношений послужил социальный и психологический эксперимент, проведенный группой Э. Мэйо с целью исследования факторов, влияющих на выработку рабочих и изыскания новых методов интенсификации труда. Работа проводилась на заводе компании «Вестерн электрик» в г. Хоторне, близ Чикаго, Штат Иллинойс (1923г). Основная работа: «Социальные проблемы индустриальной цивилизации» (1932г).

### Неопределенность в организации

Для методологии менеджмента организации понятие неопределенности экономического развития играет существенную роль. **Неопределенность** это асимметричность информации в организации и неопределенность выбора единственной из множества оптимальных величин на шкале возможных оптимальных величин.

Различают два типа неопределенности: "истинную", основанную на свойствах экономических и психологических явлений в организации; "информационную", вызванную необходимостью сбора и уточнения данных.

Истинная неопределенность это объективное существование различных

вариантов организационного развития и возможность сознательного выбора среди них эффективных вариантов, а также необходимость выбора единственного варианта выбора на шкале оптимальных вариантов развития организации..

В процессе развития организации неопределенность вызывается двумя основными причинами. Непредсказуемостью хода планируемых и управляемых процессов (научно-технического прогресса, потребностей общества, экономического поведения), а также внешнего воздействия на эти процессы по причине действия случайных факторов и ограниченности человеческого познания в каждый конкретный момент; существованием шкалы возможных оптимальных вариантов развития организации. И асимметрией информации в организации. Неполнота и неточность информации об объективных процессах и организационном поведении составляют информационную неопределенность организации.

В моделях детерминистского типа, применяемых на первых этапах исследований неопределенности, все параметры должны быть известны, что не лишает возможности выбора из допустимых решений. Так, классическим представителем жестко детерминистских моделей является оптимизационная модель структуры предприятия, которая применяется для определения наилучшего варианта его экономического развития среди множества допустимых вариантов. Позже были созданы реальные возможности успешного применения более совершенной методологии моделирования экономических процессов предприятия, которые уже учитывают стохастичность и неопределенность.

Выделяют два основных направления совершенствования методологии моделирования организационных явлений. Использование моделей жестко детерминистского типа; модели, непосредственно отражающее стохастичность и неопределенность организационных явлений и использующее соответствующий математический аппарат.

Методика использования моделей жестко детерминистского типа предполагает: проведение расчетов и модельных экспериментов с множеством вариацией; изучение стабильности и надежности получаемых решений, выделение зоны неопределенности; включение в модель резервов, применение приемов, способствующих применимости экономических решений к вероятным и непредвидимым ситуациям.

Модели, отражающие неопределенность организационных явлений, используют следующий математический аппарат: теория вероятностей и математическая статистика; теория игр и статистических решений; теория массового обслуживания; стохастическое программирование; теория случайных процессов.

## **Нововведенческая экспансия**

- поиск новых рынков и диверсификация деятельности фирмы, реализуемые через создание в ее рамках отдельных компаний, ориентированных на производство и самостоятельное продвижение на рынки новых изделий и технологий и действующих на принципах "рискового финансирования". Другими словами, нововведенческая экспансия имеет место тогда, когда крупные компании создают в наиболее перспективных областях небольшие как самостоятельные, так и на "кооперативных" началах предприятия, нацеленные на завоевание в кратчайшие сроки прочных позиций на рынке

## **Организационно-распорядительные методы управления. Особенности их применения в современных условиях**

**Метод управления** - это отношение, в котором состоит управляющий к другим сотрудникам организации в процессе исполнения управленческих функций. С помощью правильного выбора метода управления обеспечивается четкая организация процесса управления и всей производственно-экономической деятельности.

К основным методам управления относятся:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические;

Объективной основой использования административных методов управления выступают правовые отношения, в которых состоят все сотрудники организации. В организации одна часть правовых отношений фиксируется в законодательстве, а другая – в учредительных документах, в положениях и инструкциях организации. Административные методы управления включают две группы отношений: организационные методы (распределение прав и ответственности в процессе выполнения общей работы) и отношения распределения ресурсов организации (распорядительные методы).

В современных условиях и организационные и распорядительные методы получают импульсы для своего развития и совершенствования, адаптируясь к тенденциям глобализации управления, самостоятельности и ответственности членов организации, динамическим изменениям во внешней и внутренней среде организаций.

## Организация как функция менеджмента. Виды организовывания

**Организовывание** - первая функция управления, задачей которой является формирование структуры организации на основе выявления бизнес-процессов, ресурсов, материалопотоков, специфики разделения труда, полномочий, потребностей, ролей сотрудников. Организовывать – значить распределить полномочия и ответственность среди членов организации соответственно общим целям и потребностям членов организации.

Содержанием *функции* организовывания является 1) формирование организационной структуры организации на основе разделения труда и задач намечаемой деятельности; 2) предоставление прав на использование ресурсов организации членами организации.

*Принципы* организовывания: 1) принцип цели (организация и ее отдельные звенья работают в одной связи во имя достижения общей цели); 2) принцип эластичности организации (при определении задач и ответственности должен быть установлен оптимум между свободой действий отдельных работников и административными предписаниями); 3) принцип устойчивости (структуру необходимо строить так, чтобы ее элементы не подвергались коренным изменениям под текущими влияниями внешней и внутренней среды); 4) принцип совершенствования (систематическая работа по совершенствованию структуры организации); 5) принцип прямой соподчиненности (любой работник должен иметь только одного начальника); 6) принцип объема контроля (менеджер в состоянии квалифицированно обеспечить управленческими услугами ограниченное количество подчиненных сотрудников); 7) принцип соразмерности ответственности данным полномочиям (обременения должны вытекать из характера полномочий, предоставленных сотруднику); 8) принцип приоритета функций (управленческая функция рождает орган управления, а не наоборот).

Виды организовывания: приказ, согласование, рекомендация, система участия, консультация, порядок принятия решения, регламенты, стандарты, правила, нормы, увещание, просьба, убеждение, обсуждение, информирование, отчетность.



## Организация как система управления

Различают организацию как группу лиц и организацию как функцию управления.

**Организация как группа лиц** - это группа лиц, имеющих общую работу, общие ресурсы, общие потребности и обеспечивающие более низкую стоимость трансакций между собой внутри группы, по сравнению со стоимостью трансакций на рынке.

**Организация** - это вид деятельности, направленный на формирование прав сотрудников в ходе деятельности группы (например, утверждение схем и структур управления, должностных инструкций и других нормативных документов).

*Задачи* организации как функции управления: нести бремя ответственности за результаты общей работы; определить полномочия членов команды; сформировать управляющую и управляемую подсистему; установить конкретные параметры работы подразделений (например – дать задание, определить режим работы, определить способ принятия решений в подразделениях и между подразделениями). Результат организации - структура управления и организации, выраженные в ансамблях прав и полномочий сотрудников.

Под *структурой* производства понимается количество, состав подразделений и ступеней производства во взаимосвязанной единой системе производства товаров и услуг. Структура в первую очередь должна соответствовать целям, заданным принципам и методам управления фирмой. Сформировать структуру значит, прежде всего, закрепить конкретные функции за подразделениями и определить ответственность за исполнение закрепленных функций.

Различают функциональные структуры (структуры, построенные на распределении ответственности только за выполнение определенных функций) и линейные структуры (структуры, построенные только на распределении ответственности за результаты деятельности подразделений).

Подчинённость это места одного подразделения в принятии решений другого подразделения и своего подразделения состоит в следующем. Тот, кто планирует и задает задание – вышестоящее звено. Тот, кто принимает задание и выполняет его – подчиненное звено. Например, бухгалтер входит в состав бухгалтерии, бухгалтер подчиняется главному бухгалтеру. Подчиненность одного сотрудника объекта управления руководителю более общего объекта управления определяется нормой управления. Низший уровень управления - 10-

12 объектов; средний уровень управления - 7-9 объектов; высший уровень управления - 5-6 объектов.

**Структура управления** - это разделение функций и прав и ответственности между сотрудниками организации и формирование подразделений организации на основе группировки функций, прав и ответственности сотрудников, а также связи сформированных таким образом подразделений организации.

**Технологическая структура организации как фирмы** это логическая взаимосвязь между вещественными и трудовыми элементами организации. Структуры управления состоят из уровней и звеньев и делятся на: одноуровневые и многоуровневые..

Организационная структура, в свою очередь, показывает область ответственности каждого отдельного сотрудника и его взаимоотношения с другими сотрудниками, если все взаимосвязи организационной структуры применены правильно, то они ведут к гармоничному сотрудничеству и общему стремлению выполнить поставленные перед организацией цели и задачи.

Общая структура управления подразделяется на структурные элементы этой организации, например: организационная структура; структура функциональных обязанностей; структура обмена услугами; информационная структура; ресурсно-технологическая структура; структура трудовых ресурсов.

Организация может позиционироваться можно в среде многих факторов, однако разделение труда предусматривает в процессе позиционирования организации во внешней и внутренней среде выделение целевых задач. **Задача** - это комплекс видов работ (деятельности), который должен быть выполнен в установленный регламентом срок и разработанными способами. т.е. отдельному работнику или всей организации могут поручаться (заказываться) задачи, направленные на достижение определенной цели. Задачи структурного подразделения или организации можно разделить на три группы. Это задачи по управлению: кадровым составом организации; средствами производства; информацией.

**Принципы формирования управленческих организационных структур.**

- 1) Структура должна отражать цели и задачи фирмы (т.е. должна быть подчинена производству и изменяться вместе с ним).
- 2) Структура должна отражать функции разделения труда и объём полномочий (политику процедуры, правила, должностные инструкции).
- 3). Структура должна отражать особенности внешней среды.
- 4) Структура должна отражать соответствия между функциями и полномочиями.
- 5) Оперативность (т.е. управляющее воздействие должно дойти до объекта управления до того момента, пока наступит изменение и будет «поздно»).

- 6) Надёжность.
- 7) Оптимальность (т.е. соответствовать требованиям качества результатов организации по самым различным показателям).
- 8) Экономичность (т.е. должна иметь самые низкие издержки и самые высокие результаты).

### **Основные категории менеджмента**

Менеджмент это формирование команды из толпы. Можно выделить основные категории менеджмента, которые определяют эффективность управления.

**Функции управления.** На каждом этапе деятельности организации необходимо, чтобы состав функций управления соответствовал комплексам работ организации. По функциям управления должен выполняться минимальный, но необходимый состав реесурсов.

**Структуры управления.** В структуре управления организации должно быть обоснованное количество уровней управления и структурных подразделений. Структуры управления должны быть гибкими (при необходимости быстро перестраиваться). Периодически они должны подвергаться анализу. Причем, необходимо проводить отдельно анализ линейного и функционального управления. При проведении анализа линейного управления целесообразно выделять линейную структуру управления, в которой исключаются функциональные звенья (плановый отдел, бухгалтерия и т.п.) и рассматривать все сложившиеся в ней взаимосвязи работников управления разных уровней с точки зрения ресурсов, результатов и упущенных выгод.

**Методы управления.** Они должны применяться в единой системе: экономические, социально-психологические и административные и соотносится с определенными целями (задачами) организации.

**Процессы управления и управленческие решения.** Источники эффективности управления по этим категориям заключаются в оперативности выполнения этапов принятия управленческих решений и в качестве исполнения отдельных функций управления по отдельным этапам. Во многом качество и оперативность управленческих услуг зависит от квалификации работников управления, их опыта работы, активности и творчества.

**Ответственность работников (органов) управления.** Необходимо разрабатывать систему ответственности и четко регламентировать в должностных инструкциях работников обязанности, взаимосвязи, права и меру ответственности за общие и индивидуальные результаты труда.

**Кадры менеджмента.** В новых условиях необходимо изменять методы отбора кадров при приеме их в организацию, улучшать систему оценок их деятельности, стиля руководства и методы вознаграждения руководителей. Необходимо вести

работу по формированию резерва кадров на руководящие должности, по повышению квалификации работников управления.

В настоящее время ситуации в организациях меняются очень часто. Люди, занятые в системе управления, также могут меняться. Поскольку и люди и ситуации постоянно меняются, менеджер должен быть достаточно гибким, чтобы приспособиться к непрекращающимся переменам. Понимание ситуации и перспектив ее развития – важное качество управленца, необходимое для повышения эффективности управления.

В количественном аспекте определения эффективности существуют два подхода. В соответствии с первым эффективность управления отождествляется с эффективностью организации (рентабельность собственных средств организации, рентабельность активов, рентабельность продаж). В соответствии со вторым подходом для определения эффективности управления необходимо сопоставить специфический вклад управления в общие результаты организации с затратами на управление. В качестве вклада управления можно взять прирост отдачи от основных средств организации, прирост производительности труда в организации, размеры чистой прибыли на одного руководителя, прибыль или добавленная стоимость на одного руководителя, разницу между добавленной стоимостью организации и себестоимостью продукции затратами на управление. Результаты управленческого труда можно выразить и через ряд показателей, устанавливаемых экспертным путем (компетентность, своевременность принятия решений, организованность, общительность). В качестве затрат на управление можно взять заработную плату руководителей, накладные расходы организации.

Управление оказывает услуги основному производству (организация, планирование, учет). В рыночных отношениях значительно возросла потребность в качественном управлении (своевременность выдачи заданий, их обоснованность, качественное обеспечение рабочих мест, выбор оптимального стиля управления, подбор кадров, изменение функций команды, развитие умений и навыков руководителей). Следовательно, возрастает и роль всей управляющей системы в адаптации команды к изменяющимся условиям внешней среды.

### **Основные положения классической (административной) школы управления**

Первый крупный шаг к рассмотрению менеджмента как науки был сделан **Ф. Тейлором** (1856-1915), который возглавил движение научного управления. Он заинтересовался не эффективностью человека, а эффективностью деятельности организации, что и положило начало развитию школы научного управления. По мнению Ф. Тейлора менеджмент – это выработка многочисленных правил, законов и формул, которые заменяют собой личное суждение руководителя.

*Принципы Ф. Тейлора:* 1) заработная плата платится человеку, а не месту; 2) установление расценок должно быть основано на точном знании, а не на догадках; 3) расценки, основанные на точном знании, должны быть единообразными; 4) продукция должна быть дешевле, а заработная плата выше: в этом состоит цель управления; 5) Зарботная плата пробуждает интерес рабочих к сотрудничеству.

Благодаря разработке концепции научного управления менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований. В своих работах "Управление фабрикой" (1903) и "Принципы научного менеджмента" (1911) Ф.Тейлор разработал ряд принципов управления, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда. Его основополагающая идея управления состоит в следующем: если я могу на научной основе отобрать людей, на научной основе их подготовить, предоставить им некоторые стимулы и соединить воедино капитал и человека, тогда я смогу получить совокупную производительность, превышающую вклад, сделанный индивидуальной рабочей силой. Ф. Тейлор, как основатель школы "научного управления", для обеспечения производительности труда организации применил нормирование труда, стандартизацию рабочих операций, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих.

К 1916 г. сформировалось целое направление в исследованиях организации: первая научная школа, изучающая организации и управление организацией, получившая несколько названий, - школа "научного менеджмента, "классическая", традиционная".

Разновидностью классической школы управления являлся "административная" школа. Она занималась изучением вопросов роли и функций менеджера. Одним из пионеров разработки этой идеи был **А. Файоль** (1841-1925). Он разделил весь процесс управления на пять *основных функций*, которые мы до сих пор используем в управлении организацией: это планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль. На базе учения А. Файоля в 20-е гг. было сформулировано понятие организационной структуры фирмы, элементы которой представляют определенным образом сгруппированные функции управления и производственные операции.

Разработанные А. Файолем принципы управления следует признать самостоятельным результатом науки управления, "администрирования" (отсюда и название "административная школа").

*Принципы Анри Файоля* (1891-1925). 1. Власть неотделима от ответственности; 2. Разделение труда; 3. Единство распоряжения; 4. Дисциплина; 5. Единство руководства; 6. Подчинение индивидуальных

интересов общим; 7. Вознаграждение; 8. Централизация; 9. Иерархия; 10. Порядок; 11. Справедливость; 12. Устойчивость персонала; 13. Инициатива; 14. Корпоративный дух.

А. Файоль ввел в состав управленческих процессов правовые нормы и правовые методы управления, такие экономические и неэкономические понятия, как справедливость; доброта и порядочность.

Из других представителей административной школы можно выделить **М. Блюмфилда**, разработавшего концепцию "менеджмента персонала", или управления рабочей силой (1917); и М. Вебера, предложившего концепцию "рациональной бюрократии" (1921). М. Вебер выдвинул положение, согласно которому бюрократия - порядок, устанавливаемый правилами, а бюрократия является самой эффективной формой человеческой организации.

Основная черта "классической школы" (научной и административной) заключается в том, что в организации существует некоторый порядок отношений и видов деятельности, отличный от субъективного мнения руководителя. Цель классических менеджеров состояла в том, чтобы обнаружить этот совершенный и единственно приемлемый порядок отношений, связей и видов деятельности в организации. "Классическая школа" - фундамент мировой управленческой науки, из которого отпочковались все ее отдельные направления.

### **Основные положения школы человеческих отношений и поведенческих наук**

Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность со стороны представителей научного управления и классической школы полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной организации. Наибольший вклад в развитие школы человеческих отношений внесли **Мэри Паркер Фоллет** и **Элтон Мэйо**. Они обнаружили, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, часто превосходили усилия руководителей. Школа человеческих отношений (1930-1950) отвергает отношение к сотруднику как продолжению машины и капитала, призывает относиться к человеку с точки зрения учета его таких качеств, как общительность, взаимопомощь, сотрудничество. Учет человеческих отношений может повысить производительность труда даже в большей степени, чем нормирование труда. В теории человеческих отношений разработаны рекомендации руководителям использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие

более эффективные действия начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей взаимного общения на работе.

Поведенческие науки рассматривают поведение человека как поведение животного и изучают его с этой стороны, т.е. с точки зрения этологии как науки о поведении животных. Среди наиболее крупных фигур более позднего периода поведенческого направления (с 1950 г. по настоящее время) были К. Арджирис, Л. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг. Основной целью школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Выводы административной школы и поведенческих наук должны учитываться менеджерами при формировании организаций.

### **Основные положения научного менеджмента. Принципы Ф. Тейлора**

Развитие менеджмента началось в начале двадцатого столетия и связано с учением Ф.Тейлора о принципах научного управления. Принципы научного менеджмента противостоят так называемому каноническому менеджменту, характерному для религиозных организаций. Основные положения канонического менеджмента: управляющий это предстатель группы перед богом, управляющий избран богом, управляющий обладает божественными чудными чертами, предстательство (управление) это служение или верующим от имени бога или богу от имени группы, управление нельзя измерить. Научное управление предполагает самостоятельный выбор руководителем своей профессии, управляющий обладает профессиональными качествами, управление это функция общей работы, функции управления измеряются и планируются, управляющий служит кооперации труда, обслуживающей капитал.

К наиболее ранним принципам управления относятся принципы Г. Эмерсона (1853-1931)

Принципы Г. Эмерсона:

1. Отчетливо поставленные цели;
2. Здравый смысл;
3. Компетентная консультация;
4. Дисциплина;
5. Справедливое отношение к персоналу;
6. Постоянный учет;
7. Диспетчирование;
8. Нормы и расписания;
9. Нормализация условий;
10. Нормирование операций;
11. Письменные стандартные инструкции;
12. Вознаграждение за производительность.

Недостатки научной школы управления: отождествление целей управления с целями организации; декомпозиция и агрегирование общей работы предполагает абстрагирование от психологических аспектов коллективного сотрудничества; руководство основывается на отношении к сотруднику как к инструменту; патернализм; механицизм, т.е. организация распадается на элементы, но не развивается; игнорирование внутренней и внешней среды организации; абстрагирование от потребителей, рынка, ролей в

коллективе; преувеличение значения распределения ресурсов в ущерб обмену; игнорирование существования рынка прав и ресурсов в рамках организации.

### **Особенности применения системного метода исследования в экономике**

Наиболее распространено понимание системы как целостной совокупности взаимодействующих элементов. Важным качеством любой системы является наличие таких свойств, которые не присущи ни одному из ее элементов. Сложность системы обоснована множеством входящих в нее элементов, связями между этими элементами, а также взаимоотношениями между системой и средой. Экономика любой развитой страны обладает всеми признаками сложной системы, объединяющей огромное число элементов, которые отличаются многообразием внутренних связей и связей с другими системами. Сложность экономики такова, что экономических объектов, которые можно было бы рассматривать как отдельные (внесистемные) элементы, почти не существует. Тем не менее, экономические исследования в рамках системного подхода не являются всеобщими и всеобъемлющими. Здесь более широко распространены методы диалектики и научной абстракции. Системный метод в экономике широко применяется в форме моделирования экономических процессов средствами математики. Моделировать можно любой объект экономики различной сложности, и именно моделирование может дать результаты, которые нельзя получить другими способами исследования.

### **Особенности российской модели менеджмента**

Переход к рынку выдвинул задачу формирования российского национального менеджмента. Обычно выделяют три возможных варианта

**Вариант копирования западной теории менеджмента.** России "надо брать модель менеджмента в готовом виде и использовать ее в управлении своей экономикой...". Для овладения теорией надо лишь перевести западные учебники и монографии на русский язык. Затем, ничего не меняя, использовать данные положения на практике. Вероятность реализации этого варианта весьма высока в силу своей простоты и привычки бездумного копирования западного опыта. Но он несет и большую опасность, поскольку он не учитывает особенности российского менталитета.

**Вариант адаптации западной теории менеджмента.** Он предполагает частичный учет особенностей русской ментальности, т.е. не слепое копирование, а приспособление западной теории к современным российским условиям.

**Вариант создания российской теории менеджмента** Он исходит из полного учета особенностей российской ментальности, накопленного в России опыта управления и использования основных аспектов мирового опыта управления. При этом невозможно ни слепое копирование западного и восточного опыта ни



полное отрицание достижений западной и восточной школы менеджмента. В сегодняшней России можно выделить следующие основные *модели менеджмента*: менеджмент здравого смысла; менеджмент, исповедуемый западными фирмами; советская модель;

Менеджмент здравого смысла, характерный для компаний, выросших из чисто коммерческих структур (кооперативов, оптово-розничных фирм), в сущности является типичным менеджментом малого и среднего бизнеса с его примитивными хозяйственными и финансовыми операциями, небольшими активами, слабо специализированными функциями управления, большой долей неформального документооборота, быстрым принятием решений, высокой гибкостью хозяйственной политики.

Иностранные модели менеджмента, представленные оперирующими в России инофирмами, отличаются не столько дизайнерскими и технологическими изысками, сколько фрагментарностью при внедрении западных технологий управления на Российскую почву.

Советская модель представляет собой на самом деле изрядно выродившийся американо-немецкий гибрид пятидесятилетней давности: авторитаризм, правовой нигилизм, отчужденность руководителей от персонала, неоправданно высокие накладные расходы, низкая производительность, сомнительное качество продукции, неспособность конкурировать с ведущими фирмами, иначе как "сидя на игле" бюджетных вливаний и драконовских мер государственного протекционизма. Советская модель управления противостоит глобализации управления, открытости и прозрачности управленческих процессов.

Менеджмент здравого смысла и советская модель в будущем трансформируются в систему эффективного менеджмента, адаптированного к российской ментальности.

### **Ответственность в системе менеджмента**

Ответственность – правовая категория, выражающая право руководителя выступать от имени руководимого им коллектива. В то же время ответственность руководителя выражает обременение в правах руководителя, презумпцию виновности руководителя за ошибки коллектива, положительное отношение руководителя к исполнению своих обязательств по отношению к коллективу и его членам. Поэлементный анализ составных частей ответственности состоит в том, чтобы ответить на следующие вопросы: кто отвечает, за что отвечает, почему отвечает, как отвечает, чем отвечает, каковы меры ответственности, для чего, в каком порядке и перед кем.

Ответственность может иметь следующие *виды*:

- *политическая ответственность* - это ответственность за общественно-политическую сторону деятельности коллектива отношение коллектива к государству, в котором функционирует коллектив;
- *социальная ответственность* - это ответственность руководителя за психологический и моральный климат в коллективе к и выполнение социальных задач коллектива (условия труда, регламентация труда, режим труда и отдыха);
- *экономическая ответственность* характеризуется обременениями в вознаграждении и обеспечении ресурсами работы руководителя в зависимости от выполнения задач, стоящих перед коллективом, вклада руководителя в конечные результаты деятельности коллектива;
- *юридическая ответственность* может быть представлена как совокупность норм, предусматривающих наказания по закону, или внутреннему распорядку организации (дисциплинарная, административная, гражданская или уголовная ответственность);

### **Отношение**

Понятие отношения в философии выражает пропорцию между двумя явлениями. Отношение по смыслу противостоит понятию связи. Связь понимается как последовательность событий или поток ресурсов от одной стороны отношения к другой.

**Отношение** - устойчивая оценка индивидом какого-либо объекта или идеи, сложившаяся на основе имеющихся знаний и испытываемых чувств. Сложившееся отношение к чему-либо позволяет человеку экономить физическую и умственную энергию таким образом, чтобы ему не приходилось что-то заново интерпретировать и каждый раз реагировать по-новому. Именно поэтому отношение с трудом поддается изменению. Различные отношения индивида образуют логически связную структуру, в которой изменение одного элемента может потребовать сложной перестройки ряда других.

### **Оуэн Роберт**

(1771-1858). Его жизнь совпала с хронологическими рамками великой промышленной революции. Он родился в семье лавочника, в школе учился всего 4 года. Уже в двадцатилетнем возрасте Оуэн начинает заниматься предпринимательской деятельностью. В 1880 г. тридцатилетний Р. Оуэн становится владельцем крупной текстильной фабрики в Нью-Ленарке (Шотландия). Одно время он являлся также менеджером в «Чарлтон Твист

Компани» в Манчестере. Р. Оуэн благодаря своим современным и эффективным принципам управления вывел эту компанию в число национальных лидеров. В менеджменте Р. Оуэн остается значительной фигурой. Р. Оуэн оказался первым, кто стал практически решать и научно анализировать проблемы мотивации и производительности труда в их тесной взаимосвязи. Не умаляя значения экономических факторов кооперации труда, он в тоже время считал, что вся гамма человеческих отношений должна учитываться в организационно-распорядительной деятельности менеджера при формировании организации. Р. Оуэн много времени посвящал изучению отношения рабочих к труду, взаимоотношениям между работодателями и работниками. Все эти вопросы остаются ключевыми и в современной теории и практики менеджмента.

Если Ф. Тейлор механистически понимал человека и ставил задачу повышения производительности труда путем рационализации трудовых операций, то Р. Оуэн разрабатывал систему открытой и справедливой оценки работников, их труда и вознаграждения. Если Ф. Тейлор видел рабочего как объекта собственности работодателя, специальной машины в осуществлении трудовых функций, как субъекта натуральной хозяйственной жизни, то Р. Оуэн видел в рабочем субъекта частной собственности, по человечески воспринимающему действительность, хозяйствующего в рыночном пространстве организации.

До прихода Р. Оуэна текстильная фабрика в Нью-Ленарке ничем особенно не выделялась. Более того здесь были крайне неудовлетворительные условия труда, что не могло не сказаться на производительности труда. Оуэн сократил рабочий день, навел чистоту в заводских помещениях, улучшил жилищные условия рабочих, открыл магазин с низкими ценами, детям в возрасте до 10 лет запретил работать и направил их в школу. Успеха Р. Оуэн достиг не только из-за исключительного внимания к человеческому фактору. Немало времени он уделял экономическим и техническим проблемам, заботясь об увеличении прибыли и налаживании работы оборудования. От рабочих он добивался такой скоординированности действий, которая напоминала бы по своей точности работу часового механизма.

На склоне лет в 1817 году он выдвигает программу радикальной перестройки общества путем формирования «самоуправляющихся поселков общности и сотрудничества», нет частной собственности и противоречий между умственным и физическим трудом. Однако основанные им опытные коммунистические колонии в США («Новая Гармания» и в Великобритании потерпели неудачу. Оуэн перенес на коммунистическую фабрику отработанный на капиталистической фабрике порядок: жесткая регламентация и контроль, четкость операций, движений, поведения. «Калибровался» даже размер жилых квартир, одежда, утварь. И люди не

выдержали. Первая причина – психологическая: в коммуну шли добровольно в надежде на свободную жизнь, а получили жесточайшую регламентацию. Вторая причина: чрезмерный труд, отчуждение человека от машинного труда, которое диктовалось конкурентной борьбой предпринимателей на рынке. Грани между частной и общественной собственностью оказались не столь противоположными, как это казалось вначале.

### **Оценка эффективности управления. Факторы влияющие на эффективность**

Соотношение вклада управления в общие результаты работы организации и затрат на управление называется **эффективностью управления организацией (предприятием)** это. Факторы эффективности управления – вклад управления и затраты на управление. Работники аппарата управления непосредственно не участвуют в процессе производства. Однако их деятельность и управленческие решения должны позволять своевременно, правильно осуществлять производство и реализацию продукции.

Можно выделить основные требования по отдельным категориям менеджмента, соблюдение которых определяет эффективность управления.

**Функции управления.** На каждом этапе деятельности организации необходимо, чтобы состав функций управления соответствовал комплексам работ организации. По функциям управления должен выполняться минимальный, но необходимый состав работ и использоваться минимальный объем ресурсов. Эффективный управляющий это человек, правильно выполняющий задачи, стоящие перед коллективом (П. Друкер). Подобно тому, как женщина из отдельных волос составляет красивую прическу, так и управляющий из отдельных усилий сотрудников образует эффективную работу всей организации.

**Структуры управления.** В структуре управления организации должно быть обоснованное количество уровней управления и структурных подразделений. Структуры управления должны быть гибкими (при необходимости быстро перестраиваться). Периодически они должны подвергаться анализу. Причем, необходимо проводить отдельно анализ линейного и функционального управления. При проведении анализа линейного управления целесообразно выделять линейную структуру управления, в которой исключаются функциональные звенья (плановый отдел, бухгалтерия и т.п.) и рассматривать все сложившиеся в ней взаимосвязи работников управления разных уровней с точки зрения ресурсов, результатов и упущенных выгод.

**Методы управления.** Они должны применяться в единой системе: экономические, социально-психологические и административные и соотносится с определенными целями (задачами) организации.

**Процессы управления и управленческие решения.** Источники эффективности управления по этим категориям заключаются в оперативности выполнения этапов принятия управленческих решений и в качестве исполнения отдельных функций управления по отдельным этапам. Во многом качество и оперативность управленческих услуг зависит от квалификации работников управления, их опыта работы, активности и творчества.

**Ответственность работников (органов) управления.** Необходимо разрабатывать систему ответственности и четко регламентировать в должностных инструкциях работников обязанности, взаимосвязи, права и меру ответственности за общие и индивидуальные результаты труда.

**Кадры менеджмента.** В новых условиях необходимо изменять методы отбора кадров при приеме их в организацию, улучшать систему оценок их деятельности, стиля руководства и методы вознаграждения руководителей. Необходимо вести работу по формированию резерва кадров на руководящие должности, по повышению квалификации работников управления.

В настоящее время ситуации в организациях меняются очень часто. Люди, занятые в системе управления, также могут меняться. Поскольку и люди и ситуации постоянно меняются, менеджер должен быть достаточно гибким, чтобы приспособиться к непрекращающимся переменам. Понимание ситуации и перспектив ее развития – важное качество управленца, необходимое для повышения эффективности управления.

В количественном аспекте определения эффективности существуют два подхода. В соответствии с первым эффективность управления отождествляется с эффективностью организации (рентабельность собственных средств организации, рентабельность активов, рентабельность продаж). В соответствии со вторым подходом для определения эффективности управления необходимо сопоставить специфический вклад управления в общие результаты организации с затратами на управление. В качестве вклада управления можно взять прирост отдачи от основных средств организации, прирост производительности труда в организации, размеры чистой прибыли на одного руководителя, прибыль или добавленная стоимость на одного руководителя, разницу между добавленной стоимостью организации и себестоимостью продукции затратами на управление. Результаты управленческого труда можно выразить и через ряд показателей, устанавливаемых экспертным путем (компетентность, своевременность принятия решений, организованность, общительность) В качестве затрат на управление можно взять заработную плату руководителей, накладные расходы организации.

Управление оказывает услуги основному производству (организация, планирование, учет). В рыночных отношениях значительно возросла потребность в качественном управлении (своевременность выдачи заданий, их обоснованность, качественное обеспечение рабочих мест, выбор оптимального стиля управления, подбор кадров, изменение функций команды, развитие умений и

навыков руководителей). Следовательно, возрастает и роль всей управляющей системы в адаптации команды к изменяющимся условиям внешней среды.

### **Планирование как функция менеджмента. Виды планирования**

Планирование - это работа по разукрупнению общей работы на направления и отдельные задания сотрудникам, или, наоборот, формирование общей работы на основе объединения частных работ. Методы планирования: балансовый метод, корреляционные зависимости, экстраполяция, регрессионный анализ, экономико-математические методы, построение графов. Планировать значит установить взаимосвязи между различными видами работ в составе общей работы.

Функция планирования сопровождается выработкой и принятием определенного постановления, письменного или устного, в котором перед объектом управления ставится та или иная задача, цель, поручение, направление работы, плановых заданий, плановых показателей. После выполнения работы следует оценка выполнения плановых заданий.

Виды планирования: технико-экономическое планирование (формирование общей работы на основе параметров полного использования производственных мощностей); маркетинговое планирование (планирование на основе выявлений предпочтений покупателей); стратегическое планирование (планирование на основе трендов во внутренней и внешней среде организации); бизнес - планирование (расчет выгод и издержек предпринимательской деятельности). По времени планы различаются на текущие, среднесрочные и долгосрочные.

Оценка выполнения плана (контроль) может быть в следующих видах. 1) 1. *Предварительный контроль*. Он осуществляется до фактического начала работ. Средства осуществления – реализация определенных правил, процедур и линий поведения. Предварительный контроль используется по отношению к человеческим ресурсам в форме анализа профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, отбор квалифицированных людей. По отношению к финансовым ресурсам предварительный контроль выступает в форме составления бюджета. По отношению к материальным ресурсам контроль выступает в форме выработки стандартов, проведения проверок.

2) *текущий контроль*. Он осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Текущий контроль базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы.

3) *заключительный контроль*. Он состоит в том, чтобы получить информацию, необходимую для планирования и измерить достигнутую эффективность в сравнении с планом.

Стратегическое планирование призвано ответить на следующие вопросы. А) где мы находимся в настоящее время? Менеджеры должны оценить сильные

и слабые стороны организации в основных областях - финансы. Маркетинг, персонал, НИОКР и определяют, чего может реально добиться организация. Б) Куда мы хотим двигаться? Менеджеры должны, оценивая возможности и угрозы окружающей среды, определить, какими должны быть миссия организации, ее цели, политика, бюджет правила и культура. В) Как мы собираемся сделать это? Менеджеры решают, что должны делать члены организации для достижения поставленных целей.

### **Позиционирование региона**

определение места региона в системе международного и межрегионального разделения труда. Выигрыш региона от участия в системе мирохозяйственных связей определяется долей готовых товаров с высокой степенью переработки в структуре экспорта. Выгоды региона тем выше, чем больше удельный вес продукции с высокой долей добавленной стоимости и меньше сырьевых товаров. Соответственно промышленная и научно-техническая политика региональных правительств должна быть ориентирована на повышение производства в регионе наукоемкой продукции обрабатывающей промышленности, стимулирование развития новейших товаров и технологий, увеличения удельного веса прогрессивных отраслей третичного и четвертичного секторов регионального хозяйства. Для позиционирования Северного региона принципиально важным является формирование профиля экспортной специализации на основе сырьевых товаров.

Приоритетными направлениями формирования экспортной специализации, обеспечивающей конкурентоспособность Северного сырьевого региона, становится следующее:

1) повышение уровня рентабельности экспорта на основе реализации проектов и экспортных программ предприятий, направленных на снижение стоимости производства экспортных товаров или обеспечивающих повышение цен при реализации на основе улучшения качества продукции. Главной движущей силой этого направления является создание и внедрение новых технологий;

2) оптимизация структуры экспорта путем расширения производства товаров и товарных групп с максимальной экспортной эффективностью и переориентацией внешнеэкономических связей на наиболее эффективные внешние рынки;

3) расширение масштабов экспортного производства на основе определения экспортоспособности внешних рынков и удельных затрат на увеличение объемов производства экспортной продукции;

4) вовлечение во внешнеторговый оборот ранее неиспользуемых товаров и услуг с учетом оценки их экспортного потенциала и определения затрат,

связанных с их вовлечением в оборот;

5) повышение макроэкономической эффективности экспортной деятельности региона путем расширения кооперационных связей экспортоориентированных предприятий с другими предприятиями хозяйственного комплекса региона и формирование условий для повышения конкурентоспособности продукции как в масштабах национального хозяйственного комплекса, так и в масштабе мирового рынка.

6) Формирование механизмов использования экспортного потенциала региона для расширения доступа к наиболее эффективным финансовым и технологическим ресурсам мирового рынка. Перспективным направлением здесь является разработка механизма использования экспортных поставок, осуществляемых на долгосрочной основе, для получения дешевых кредитных ресурсов с их последующим использованием в целях реконструкции и развития регионального хозяйственного комплекса.

7) Повышение уровня экономической безопасности региона в процессе развития ее экспортного комплекса путем диверсификации географической структуры экспорта, обеспечения рынков сбыта для продукции, временно невостребованной на внутреннем рынке, стимулирующем развитии импортозамещающих производств.

### **Показатели конкурентоспособности организации и товара**

Ресурсы развития организации в конкурентной рыночной среде, выявляемые путем сравнения показателей развития конкурирующих организаций, называются конкурентоспособностью. Основные категории конкурентоспособности: конкурентные преимущества организации и конкурентные возможности организации.

**Конкурентные преимущества организации** это улучшение показателей деятельности организации по сравнению с аналогичными показателями конкурирующей организации в связи с эффективностью производства и ее рыночными позициями (положительная разница в прибыли, объемах продаж, доле рынка).

**Конкурентные возможности** организации это возможное изменение показателей организации в связи с развитием потребностей покупателей и тенденциями на рынке (возможный рост объемов производства в связи с ростом рынка, возникновением новых потребностей, благоприятным изменением конъюнктуры рынка). Содержательная основа конкурентоспособности многопланова и имеет самостоятельные формы применительно к организации, производству или продукту. Деление конкурентоспособности на формы условно в силу того, что организация это единство систем производства и маркетинга, технологий и потребителей,



конкуренции и предпринимательских сетей. Организация реализует на рынке не только произведенный ею товар, но и имидж. Покупая товар фирмы покупатель удовлетворяет не только физиологические потребности, но и потребности в общении, самовыражении и приверженности к определенному социальному статусу. Продажа товара для организации не только итог работы всех служб организации, но и доказательство способности организации реагировать на изменения внешней среды, достигать стратегических целей, дающих максимальную полезность для организации в изменяющейся внешней среде.

Наиболее известными методами количественной оценки конкурентоспособности организации( предприятия) выступают сравнительный метод, построение диаграмм, позиционирование конкурирующих предприятий.

К показателям конкурентоспособности предприятия относятся преимущества в показателях: прибыль на 1 долю предприятия; рост предприятия; масса прибыли; численность работающих; объемы основных производственных фондов; объемы продаж; доля рынка; качество продукции; цена; соотношение цена/качество, обновление ассортимента; инвестиции в инновационную деятельность; организации исследовательских научно-конструкторских работ; объемы инвестиций в основной вид деятельности. К показателям конкурентных рыночных возможностей предприятия относятся: расширение рынка продукции, объем не освоенных сегментов рынка, объем рынка новых товаров и услуг.

К показателям конкурентоспособности рыночных возможностей предприятия относятся: расширение рынка продукции, объем неосвоенных сегментов рынка, объем рынка новых товаров и услуг. К показателям конкурентоспособности товара относятся соотношение цена/качество, объем предпродажных и послепродажных услуг.

### **Полномочия и компетенция руководителя организации. Сущность и виды**

Полномочие - это организационно закрепленное ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее работников на выполнение делегируемых задач.

Полномочия определяют, что лицо, занимающее определенную должность, имеет право делать.

Виды полномочий: линейные, аппаратные, рекомендательные, участие, соглашение, предостерегающие, блокирующие. Среди особо выделяются линейные полномочия и штабные.

*Линейные* полномочия - это полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и далее другому подчиненному. И содержат ответственность за общие результаты работы коллектива.. Линейные полномочия выражают существующую в организации систему отношений между руководством и подчиненными, когда руководитель выполняет по отношению к своим подчиненным управленческие услуги, а подчиненные выполняют основные работы.

*Штабные* полномочия - это право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями, а также штабному персоналу. Штабные полномочия предполагают несение ответственности лишь за отдельные функции организации ( например, функция делопроизводства).

Штабные полномочия включают в себя рекомендательные полномочия, полномочия по согласованию.Рекомендательные полномочия штабного аппарата являются наиболее ограниченными и сводятся в основном к консультированию линейного руководства. Введение процедуры обязательного согласования обеспечивает расширение рекомендательных полномочий и обязывает линейное руководство согласовывать определенный круг решений со штабным аппаратом.

*Параллельные* полномочия представляют собой дальнейшее расширение штабных полномочий и включают право отклонять определенные решения линейного руководства.

*Функциональные* полномочия означают представление штабному аппарату прав как предлагать, так и запрещать определенные действия в пределах своей компетенции.

Необходимость реализации штабных функций и полномочий обусловила формирование специального штабного (административного) аппарата в организациях.

Выделяют следующие основные *разновидности административного аппарата*: консультативный аппарат; обслуживающий аппарат;личный аппарат.

*Консультативный* аппарат формируется на временной или постоянной основе из специалистов определенного профиля, в обязанности которого входит консультирование линейного руководства по проблемам, требующим специальной подготовки (правовые проблемы, новейшая или специальная технология, обучение и повышение квалификации персонала и др.).

*Обслуживающий* аппарат наряду с консультативными функциями выполняет обслуживающие функции. К наиболее типичным областям, в которых находит применение обслуживающий аппарат, относятся маркетинговые исследования, финансирование, планирование, материально-техническое снабжение.

*Личный* аппарат - это разновидность обслуживающего аппарата, формируемого из секретарей и помощников руководителя. Хотя в организациях сотрудники личного аппарата не имеют формальных полномочий они могут обладать большой властью. Во время организации взаимоотношений между

линейными и штабными подразделениями фирмы руководство должно решить: линейным или аппаратным будет данный вид деятельности. Это решение должно основываться на определении того, насколько фундаментальным и непосредственным будет вклад этого вида деятельности в достижение общих целей. Однако рассматривать аппаратно-штабную деятельность как несущественную для достижения целей недопустимо. И, наоборот, функциональные службы не должны подменять работу линейных руководителей. Все виды деятельности должны облегчать достижение целей. Если какой-либо вид деятельности этому не способствует, его следует исключить, а не переводить в разряд аппаратно-штабной. Таким образом, вопрос не в том, имеется ли вклад, а в том, насколько непосредственно он относится к основной миссии организации.

### **Понятие и сущность менеджмента. Основные разновидности менеджмента**

Менеджмент - буквально исхитриться и найти выход из трудной ситуации. Менеджмент характеризуется, прежде всего, как работа, с помощью которой профессионально подготовленные специалисты формируют организации, превращая неорганизованную толпу в высокоэффективную команду. Менеджмент формирование эффективно действующей команды. Для команды характерны общие потребности, общие ресурсы, более низкая, чем на рынке стоимости поддержания прав. Менеджмент включает общение, распределение ресурсов в организации, коммуникации сотрудников, отношения между распорядителями ресурсов и пользователями ресурсов, несение бремени ответственности за общую работу. Менеджмент это процессы организации планирования и учета. Следует различать виды менеджмента как функции менеджмента и виды менеджмента как разновидности менеджмента (генеральный менеджмент, менеджмент подразделений и операционный менеджмент), так как для них характерны свои средства и методы управления.

По стандарту обучения по специальности «Менеджмент организации» (2001г. ) в Российских вузах различаются следующие виды менеджмента (подфункции менеджмента): стратегический менеджмент; логистика; управление качеством; управление персоналом; маркетинг; бухгалтерский учет; экономика; финансы; инновационный менеджмент.

Наиболее часто в характеристике менеджмента используются подходы, которые трактуют его как науку управления, процесс управления, искусство управления, функцию управления, органы или аппарат управления, людей, управляющих организацией.

При определении сущности и содержания менеджмента подчеркивается, прежде всего, его процессный характер. Это значит, что менеджмент выполняет интеграционные функции в группе сотрудничающих людей, формируя

коммуникации между людьми, совокупность общих ресурсов, удовлетворяющих общие потребности, обслуживая операции по распределению и обмену внутри группы по меньшей стоимости по сравнению со стоимостью обеспечения сделок и защиты прав собственности на рынке. Часто управление неразрывно связывается с понуждением и устранением девиантного поведения сотрудника в группе. Процессный подход противостоит такому подходу, согласно которого управление представляет собой воздействие на людей для приведения их поведения в прокрустово ложе норм и правил.

Менеджмент предполагает выполнение ряда требований, осуществляя которые менеджеры обеспечивают условия эффективного труда занятых в организации работников и получение результатов, соответствующих поставленным целям. Умение ставить и реализовывать цели, определяемое как искусство точно знать, что и как предстоит сделать, лежит в основе менеджмента. Подобным искусством обязаны обладать менеджеры, чья работа состоит в организации и руководстве работой всего персонала для достижения целей фирмы.

Менеджмент можно рассматривать как науку, набор взаимосвязанных функций, управленческий аппарат коммерческой организации, процесс принятия управленческих решений ("что делать исполнителям" и "как делать исполнителям"). В определении менеджмента как науки подчеркивается важность упорядоченных знаний в этой области, опирающихся на экспериментирование, обобщение, анализ, синтез и другие научные методы познания объективных процессов и явлений.

Понимание менеджмента как науки базируется на том, что хозяйственные организации представляют сложные системы, на функционирование которых воздействуют многочисленные и разнообразные факторы внешней и внутренней среды. Поэтому умение управлять столь сложным механизмом требует более серьезной профессиональной подготовки, чем просто перепрофилирование в руководителей специалистов в области гуманитарных или технических наук.

Современный менеджмент представлен в виде четко сформулированных правил, вместе с тем это не готовые рецепты управленческой деятельности, это скорее система методологических представлений о назначении и функциях управления в современных организациях, новая «управленческая философия», способ мышления нежели свод готовых рекомендаций и принципов, годных на все случаи жизни предприятия и требующих только неукоснительного соблюдения..

Основные инструменты менеджмента это планирование, организация, учет. При взаимодействии с членами организации используются приказы, распоряжения, информирование, согласования, консультации. По сравнению с рыночными сделками инструменты управления обеспечивают меньшую

стоимость трансакций. Коммуникации в процессе разделения труда в организации, на которых специализируется менеджмент, обеспечивает координацию, согласование и активизацию труда. Менеджмент может осуществляться на формальной и неформальной основе. Нельзя упускать из виду, что менеджер влияет на подчиненных своим поведением, отношением к работе и людям. Часто пример руководителя, бывает более эффективным методом общения с подчиненным, чем формальное руководство. Менеджмент требует исключительно высокого искусства профессионала в области коммуникаций, широкого арсенала используемых им приемов и методов общения с людьми.

С внедрением менеджмента как науки ныне связываются огромные экономические достижения, революционные технические и технологические изменения, совершенно новые подходы к человеку труда, его раскрепощение, развитие творческой индивидуальности.

Менеджмент как управление в условиях рынка (маркетинг) обеспечивает ориентацию компании на удовлетворение потребностей рынка, на запросы конкретных потребителей, на организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и способны приносить фирме прибыль.

Для современного менеджмента характерны: стабильное стремление к повышению эффективности организации; широкая хозяйственная самостоятельность, обеспечивающая свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за результаты собственной работы и одновременно за функционирование на рынке фирмы; постоянная корректировка целей и программ в зависимости от состояния рынка, изменений внешней среды; использование современной информационной базы для расчетов при принятии управленческих решений; оценки управленческой работы на основе вклада управленческого аппарата в повышение эффективности деятельности фирмы; привлечение всех сотрудников компании к управлению ею; способность разумно рисковать и управлять риском.

Термин «менеджмент», по сути, является аналогом термина «управление», а их синонимами являются термины «домоводство», «обеспечение», «навигация», «представительство», «заказчик», «поручитель». Антонимом термина менеджмент является словосочетание «держат в клетке», «одерживать верх», «командовать».

Американский социолог Сьюзен Донелл в течение 5 лет исследовала деятельность 2 500 руководителей разного уровня, что позволило сформулировать 5 причин, приводящих к неудачной карьере менеджера:

1. Основным побудительным мотивом деятельности менеджера-неудачника является неэффективная работа подразделения, которое он возглавляет, не поощрение сотрудников подразделения, а личный комфорт и высокое жалованье.

2. Менеджеры-неудачники обычно подчеркивают свое высокое служебное положение, они окружают себя атрибутами и символами высокого статуса.
3. Руководители-неудачники не заботятся о своих подчиненных. Их общение с подчиненными носит чисто формальный характер, они стараются присвоить заслуги подчиненных себе.
4. Руководители-неудачники само изолируются, стараются ограничить контакт с другими людьми, любят проводить время в своем офисе, теряя постепенно всякое общение с окружающими, перестают владеть текущей информацией.

Менеджер-неудачник скрывает свои мысли и чувства. Подчиненные хотят и должны знать, что думает и чувствует их руководитель.

Деятельность любой организации или предприятия имеет много направлений, каждым из которых необходимо руководить. В связи с этим на практике выделяется несколько видов менеджмента.

Управление производством (производственный менеджмент) способствует эффективному осуществлению процесса создания товаров и услуг. Оно заключается в определении оптимального объема и структуры выпуска продукции, вида применяемой технологии, рациональной загрузки оборудования; расстановке людей; организации подачи материалов, сырья, комплектующих деталей, современного ремонта оборудования, устранение сбоев и неполадок; контроле качества, ассортимента продукции и услуг в соответствии с требованиями рынка.

Управление материально-техническим снабжением и сбытом готовой продукции (логистика) состоит в организации заключения хозяйственных договоров, закупки доставки и хранения сырья, материалов, комплектующих изделий, а также произведенных товаров, отправки их покупателям, формирование каналов сбыта, ведение складского хозяйства, регулирование запасов.

Управление инновациями, то есть нововведениями (инновационный менеджмент), имеет своим объектом процесс научных исследований, прикладных разработок, создание опытных образцов и внедрения новинок в производство.

Управление маркетингом состоит в организации коллектива на основе изучения рынка, покупателей, существующего и перспективного спроса на продукцию, выработки ценовой политики, изучения потребностей покупателей, сегментирования рынка.

Управление персоналом включают в себя управление кадрами и социальное управление. Решив задачи подбора, расстановки, обучения, повышения квалификации работников, выбора методов их вознаграждения и стимулирования; создания благоприятного морально-психологического климата; улучшения условий труда и быта персонала: поддержание контактов с

профсоюзной организацией и разрешения трудовых споров и конфликтов, управление персоналом поднимает эффективность менеджмента организации.

Суть финансового управления (финансового менеджмента) заключается в оптимизации формирования и распределения ее денежных ресурсов путем составления бюджета и финансового плана организации, оценки текущего и перспективного финансового состояния организации, регулировании рентабельности через изменение операционного и финансового рычага.

### **Потребность как социально - экономическая категория**

Зависимость человека от внешних обстоятельств называется потребностью. Потребность может быть рассмотрена как физиологическая необходимость, а человек, стремящийся к удовлетворению потребностей на уровне физиологического минимума, описывается кинической моделью человека. Потребность, понимаемая как удовольствие, желание, лежит в основе гедонистической модели человека, согласно которой человек стремится к удовольствию.

*Свойства* потребностей: зависимость от индивидуальных качеств, особенностей исторического типа развития общества, развития личности, уровня научно-технического прогресса. Закон возвышения потребностей: потребности постоянно меняются, растут, усложняются и в каждый конкретный момент времени превышают возможность их удовлетворения, являясь побудительной двигательной силой перехода к новому циклу общественного воспроизводства: производство, распределение, обмен, потребление, производство и далее по кругу.

Различают потребности:

- *по объекту*: материальные (голод, жажда); духовные (любопытность, стремление к прекрасному, психологический комфорт).

- *по субъекту*: личные (индивидуума, семьи); общественные (группы, общества).

- *по уровню абстрактности*: абстрактные (работать, отдыхать); конкретные (например, выпить, стакан чистой воды).

- *по отношению к процессу производства*: экономические (требуют оплаты); неэкономические (не требуют оплаты).

- *По настоятельности, актуальности*: первичные (физиологические); вторичные (одежда, обувь); отдаленные (потребности, удовлетворение которых можно отнести на более отдаленный период).

## **Права коренного населения на пользования земельными участками**

Система юридических норм, закрепляющих положение коренного народа, в соответствии с которым государство гарантирует коренному населению получение земельных участков на территории традиционного землепользования. Закон Ханты - Мансийского округа «О земле» от 28 мая 1998 г. закрепляет принципы преимуществ прав коренного населения на получение земельных участков на территории традиционного землепользования и рационального использования земли. В ходе реализации проекта по правовой защите родовых угодий хантов в Сургутском районе и лесных ненцев в Нижневарьевском районе Ханты - мансийского округа группа юристов Института «Экоюрис» получила от общины хантов «Яуч-Ях» и «Союза оленеводов» Коми так называемые «экономические соглашения», которые заключаются между общинами и отдельными семьями хантов (ненцев), с одной стороны, и различными, связанными с нефтедобычей, производственными структурами различных форм собственности,- с другой. В отдельных случаях сторону местного населения представляет орган временного самоуправления. Фактически предметом соглашения является право пользования закрепленными за коренным населением угодьями в целях промышленного освоения.

## **Правовое положение сотрудника организации**

Сторонами трудовых отношений в организации являются работник и работодатель. Работник - физическое лицо, вступившее в трудовые отношения работодателем. Работодатель – физическое или юридическое лицо, предоставляющее работнику работу на условиях, предусмотренных трудовым договором.

*Работник имеет право:* на заключение, изменение и расторжение трудового в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым Кодексом, иными федеральными законами; предоставление ему работы, обусловленной договором; рабочее место, соответствующее условиям, предусмотренным государственными стандартами организации и безопасности труда и коллективным договором; своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы; отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков; полную достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте; профессиональную подготовку, переподготовку и повышение



своей квалификации в порядке установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами; объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов; участие в управлении организацией в предусмотренных настоящим Кодексом, иными федеральными законами и коллективным договором формах; ведение коллективных переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений через своих представителей а также на информацию о выполнении коллективного договора, соглашений; защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов не запрещенными законом способами; разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, включая право на забастовку, в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами; возмещение вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами; обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами. Работник обязан: добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором; соблюдать правила внутреннего трудового распорядка организации; соблюдать трудовую дисциплину; выполнять установленные нормы труда; соблюдать требования по охране труда и безопасности труда; бережно относиться к имуществу работодателя и других работников; незамедлительно сообщить работодателю либо руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя.

В отличие от гражданского законодательства трудовое законодательство регулирует отношения в процессе труда, в рамках организации, вознаграждение привязывается к дате выплаты. В гражданском законодательстве действуют собственники, они заключают сделки по поводу результатов труда, оплата привязывается к результату труда.

### Преимущества и недостатки делегирования полномочий

**Делегирование полномочий** это стиль управления, диаметрально противоположный авторитарному стилю управления

Таблица 1

#### *Противоположность авторитарного стиля управления и делегирования полномочий*

| Свойства авторитарного управления                             | Свойства делегирования полномочий   |
|---|---|
| Лидер определяет все параметры деятельности члена организации | Совместное позиционирование деятельности сотрудника                                   |
| Лидер не дает право выбора альтернатив сотруднику             | Сотрудник имеет право выбора средств достижения поставленных целей                    |
| Лидер не допускает сотрудника к решению спорных вопросов      | Сотрудник участвует в споре   |
| Лидер отвечает за результаты работы сотрудника                | Лидер отвечает за сотрудника, но имеет право переложить на сотрудника ответственность |

Сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими». Поэтому, в подлинном смысле слова, делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

*В чем проявляется делегирование полномочий?* 1) работник в определенных пределах наделяется правом планирования своей работы и правом выбора методов ее выполнения, а также правом решать, когда и как будет проверяться качество выполненной работы. 2) Работникам разрешается принимать решения о начале и конце работы и выбирать приоритеты работ. 3) Работник поощряется за поиск собственных решений.

*Основные черты делегирования полномочий.* 1) Коммуникации через постановку целей; 2) Оценка по результатам; 3) Система мотивации через самостоятельность; 4) Вмешательство в исключительных случаях; 5) Заранее известные проверки и указания по итогам проверки; 6) Информирование и открытость; 7) Процедуры и правила принятия решений; 8) Информирование и участие в управлении сотрудников.

*Принципы делегирования полномочий.* 1) Единоначалие; 2) Ограничение нормы управляемости; 3) Соответствие компетенций задачам; 4) Четкий обмен информацией; 5) Положительные стимулы.

*Виды полномочий:* линейные, аппаратные, рекомендательные, участие, соглашения, предупреждающие, блокирующие.

Опасности системы делегирования: слабая дисциплина, импровизация, уход от действительности, потеря внутреннего потенциала работников.

*Факторы* передачи полномочий. Субъективные – восприимчивость к новым идеям, готовность передать полномочия, готовность доверять сотрудникам, стремление осуществлять общий контроль. Объективные – величина затрат, степень унификации, размеры предприятия, философия менеджмента, наличие психологического осознания ответственности у сотрудников, география и позиционирование деятельности предприятия.

Делегирование полномочий имеет ряд положительных моментов.

А) Руководитель освобождается от выполнения рутинной работы и получает время для решения творческих вопросов.

Б) Делегирование полномочий является своеобразной формой повышения квалификации сотрудников и способствует максимальному использованию их знаний и опыта.

В) Делегирование является большим стимулом в работе подчиненных, которые начинают чувствовать себя хозяевами на участках работы, поощряет инициативу, приучает к самостоятельности и готовит людей к перемещению на более высокие должности.

Делегирование, несмотря на свое фундаментальное значение, является одной из наиболее непонятых и неправильно применяемых концепций управления. Не понимая полностью необходимости делегирования или того, что требуется для роста его эффективности, многие блестящие предприниматели терпели неудачу именно в то время, когда их организации становились большими.

Рекомендации руководителю при делегировании полномочий:

А) перекладывая полномочия руководителю необходимо уделять дополнительное внимание тому, как работник выполняет поручения.

Б) помнить, что при ненадлежащем выполнении делегированного задания ответственность ляжет на того, кто отдавал распоряжение о делегировании.

## **Психологические факторы восприятия информации сотрудниками организации**

Ежедневно каждый человек сталкивается с огромным количеством раздражителей и не в состоянии воспринять их все полностью. Восприятие отдельного индивида характеризуется процессом отбора, организации и интерпретации поступающей информации для создания значимой картины о возникшей ситуации. Различают: избирательное восприятие; избирательное искажение; избирательное запоминание.

Избирательное восприятие людей выражается в их склонности замечать: то, с чем связаны их потребности; ожидаемое; новое и необычное.

Избирательное искажение объясняется тем, что люди склонны трансформировать и интерпретировать информацию таким образом, чтобы она поддерживала, а не опровергала их сложившиеся суждения и идеи.

Многое из того, что человек узнает, он просто забывает. Он склонен запоминать лишь информацию, поддерживающую его убеждения и суждения.

## **Принятие решений в менеджменте**

**Решение** это проявление интеллекта в действии (например, вычисления в математической задаче). **Управленческое решение** – это:

- 1) реакция организации на неопределенность во внутренней или внешней среде организации;
- 2) форма взаимодействия сотрудников в групповом поведении коллектива;
- 3) отдельная операция в менеджменте, имеющая преимущественно умственный характер.

Управленческое решение это процесс, где на входе информация, а на выходе распределение прав и ресурсов в организации.

Элементы управленческого решения: замысел; предварительные задачи; характеристика взаимодействия по горизонтали и вертикали; обеспечение выполнения задач; коммуникации; критерии исполнения решения.

Управленческие решения могут быть классифицированы по ряду факторов: 1) по сфере управления выделяются экономические, политические, социальные управленческие решения; 2) по видам деятельности могут быть управленческие решения по функции управления: "Бухгалтерский учет и финансовая деятельность"; или по функциям управления: "Организация работы с кадрами" и т.д.; 3) по уровням управления выделяются управленческие решения генерального менеджмента, менеджмента подразделений, операционного менеджмента; 4) по форме проявления могут быть коллективные, персональные управленческие решения; 5) по срокам проявления конечных результатов по выполнению управленческих решений выделяются

долговременные (конечные результаты проявляются через достаточно большой срок исполнения) и краткосрочные (результаты проявляются через небольшой срок); б) по типу взаимодействия в коллективе выделяются мотивационные решения, распределение ролей, управлению впечатлениями, по формированию психологического климата

В рамках организации управленческие решения могут приниматься единолично руководителем, единолично руководителем на основе информации, полученной от сотрудников, коллегиально, самими сотрудниками. В условиях формирования организации предпочтительнее единоличные решения руководителя. В условиях сформировавшейся организации решения принимаются коллегиально или самими сотрудниками. Коллективный разум в условиях опасности и необходимости быстрых решений, как правило, неэффективен. При необходимости работы высокого качества неэффективно единоличное принятие решений руководителем. В организации ответственность (обременение, презумпция виновности за принятие решений) с руководителя никогда не снимается.

*Принципы* принятия управленческих решений в организации: 1) постоянная готовность к реагированию на непредвиденность; 2) превентивный характер операций управления; 3) срочность реагирования на неопределенность; 4) адекватность реагирования на неопределенность; 4) адекватность реагирования к природе организации; 5) комплексный учет последствий принимаемых решений; 6) альтернативность выбора решения из многих возможных решений; 7) адаптивность последствий управленческих решений к природе организации, ее внутренней и внешней среде; 8) приоритетность использования внутренних ресурсов; 9) оптимизация внешних и внутренних воздействий; 10) эффективность принимаемых решений.

В теории игр множество распределений ресурсов в организации (дележей)  $R$  называется решением, если, во-первых, каковы бы ни были дележи  $z_1$  и  $z_2$  из  $R$ , ни для какой коалиции интересов дележ  $z_1$  не является более предпочтительным, чем  $z_2$ , и, во-вторых, какой бы ни был дележ, не принадлежащий  $R$ , найдется дележ  $r$  из  $R$ , предпочитаемый дележу  $s$  хотя бы одной коалицией интересов в организации. Ситуация равновесия заключается в распределении, при котором ни одному из игроков невыгодно изменять ее, если остальные игроки (коалиции) сохраняют свое положение неизменным. Стремление к дележам, составляющим решение, можно принять за разумное поведение участников игры. Решение игры как реализация принципа разумности обладает тремя основными недостатками: одна игра может иметь много решений, каждое решение может состоять из многих дележей, существуют игры, не имеющие решения. Указанных недостатков лишен другой подход к понятию разумности дележа, предложенных Шегли. Этот подход приводит к единственному дележу, который существует для кооперативной игры.

Управленческие решения могут быть классифицированы по ряду *факторов*: 1) по сфере управления выделяются экономические. Политические, социальные управленческие решения; 2) по видам деятельности могут быть управленческие решения по функции управления: «Бухгалтерский учет и финансовая деятельность» или по функциям управления: «Организация работы с кадрами» и т.д. 3) по уровням управления выделяются управленческие решения генерального менеджмента, менеджмента подразделений, операционного менеджмента; по формам проявления могут быть коллективные, персональные управленческие решения; 5) по срокам проявления конечных результатов по выполнению управленческих решений выделяются долговременные (конечные результаты проявляются через достаточно большой срок исполнения) и краткосрочные (результаты проявляются через небольшой срок).

В рамках организации управленческие решения могут приниматься единолично руководителем, единолично руководителем на основе информации, полученной от сотрудников, коллегиально, самими сотрудниками. В условиях формирования организации предпочтительнее единоличные решения руководителя. В условиях сформировавшейся организации решения принимаются коллегиально или самими сотрудниками. Коллективный разум в условиях опасности и необходимости быстрых решений, как правило, неэффективен. При необходимости работы высокого качества, неэффективно единоличное принятие решений руководителем. В организации ответственность (обременение, презумпция виновности за принятие решений) с руководителя никогда не снимается.

В условиях рыночных отношений особое значение имеет разделение решений на стратегические решения и текущие. Стратегические решения олицетворяют реакцию менеджмента на долговременные тренды и связанные с этим неопределенности во внешней рыночной среде организации. Текущие решения олицетворяют реакцию организации на краткосрочные обстоятельства деятельности организации и связанные с ними неопределенности. Обычно, к стратегическим решениям относятся решения, жизненный цикл которых превышает пять лет. Срок жизненного цикла текущего решения менее года.

### **Проверка адекватности моделей организации**

Сложность организационных явлений затрудняют не только построение математических моделей, но и проверку их адекватности, истинности получаемых результатов.

В естественных науках достаточным условием истинности результатов моделирования, как и любого другого способа познания, является совпадение результатов исследования с наблюдаемыми фактами. Категория "практика" отражает здесь категорию "действительность".

В менеджменте принцип "практика - критерий истины" относится в большей степени к простым дескриптивным моделям, используемым для пассивного описания и объяснения действительности (анализа прошлого развития, краткосрочного прогнозирования и т. п.). Однако главная задача менеджмента как науки по своей сути состоит в формировании непротиворечивой системы категорий, дающих возможность в практической деятельности формировать эффективные методы организации, планирования и учета в организации.

Специфика верификации нормативных моделей организации состоит в том, что они "конкурируют" с другими, уже нашедшими практическое закрепление методами планирования и управления. При этом далеко не всегда можно произвести чистый эксперимент по верификации модели, устранив влияние других, не учтенных в модели факторов моделируемого объекта.

Соответствие модели действительности как важнейший критерий, определяющий направления совершенствования моделей, обнаруживается при помощи логического анализа, включающего средства самого математического моделирования. Такие формализованные приемы верификации моделей, как доказательство существования заданных категорий в модели, проверка истинности статистических гипотез о связях между параметрами и переменными модели, сопоставление размерности величин и т. д., позволяют сузить класс потенциально "правильных" моделей. Внутренняя непротиворечивость предпосылок модели организации обнаруживается путем сопоставления получаемых следствий использования, в том числе и "конкурирующих" моделей. Учитывая актуальность проблемы адекватности моделей реальностям организации, следует признать, что создание конструктивной комплексной методики верификации моделей по-прежнему является одной из наиболее насущных задач науки и практики менеджмента.

## **Промоутер**

человек, занимающийся прямой рекламой некоего товара. В его обязанности входит работа с прохожими и посетителями магазинов и предложение им определенного товара. Лучший вариант для промоутера – работа на выставке или презентации. Промоутер может работать как от агентства, так и напрямую от фирмы. Труд промоутера, как правило, оплачивается по завершении рекламной компании из расчета фиксированной суммы за каждый день. Обычно существует система штрафов – за неправильное определение потенциального покупателя, неактивное поведение, нечеткое произнесение текста. Некоторым девушкам именно на этой работе удастся с пользой для себя применить умение ездить на роликах. Как правило, никто не печатает объявлений типа «Требуется промоутер» – таких людей находят через знакомых. Работа промоутера, несмотря на кажущуюся простоту, достаточно сложна. Помимо понятной сложности общения с незнакомыми людьми, присутствует постоянный контроль со стороны, как представителя агентства, так и представителя заказчика. Далее на время проведения рекламной акции, невзирая на перемены погоды, промоутеры должны носить определенную униформу. Основной контингент промоутеров – девушки студенческого возраста, имеющие приятную внешность, способные с приветливым видом разговаривать с незнакомыми людьми. Бывает, что подрабатывают таким образом и люди творческих профессий. Большинство промоутеров рассматривает свою работу как временный приработок.

## **Процесс стратегического планирования**

Стратегическое планирование представляет собой распределение общей работы среди сотрудников организации на основе позиционирования и выработки стратегии организации. Стратегическое планирование характеризуется формированием миссии и целей организации, выбором специфических стратегий, определением и получением необходимых ресурсов, распределением ресурсов с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем. Процесс стратегического планирования включает следующие функции: 1. Определение миссии и целей организации; 2. Анализ внешней и внутренней среды организации. 3. Анализ сильных и слабых сторон организации. 3. Анализ альтернатив и выбор стратегии организации. 4. Управление реализацией стратегией. 5. Оценка стратегии.

Процесс планирования стратегии встречает ряд сложностей при его освоении. Основная трудность связана с тем, что процесс принятия



предварительных решений находится в зависимости от структуры полномочий организации. Новая стратегия, как правило, разрушает сложившийся в организации тип взаимоотношений и может войти в противоречие с политикой руководства. Естественной реакцией на это является борьба против любых нововведений, нарушающих традиционные взаимоотношения и структуру полномочий. Другая существенная проблема заключается в том, что внедрение стратегического планирования приводит к конфликту между прежними видами деятельности, обеспечивающими получение прибыли и новыми, несущими некоторый риск. В организациях на первых стадиях внедрения стратегического планирования нет несоответствующей мотивации, ни склонности мыслить стратегически. Следующая проблема связана с тем, что организации обычно не располагают необходимой для эффективного стратегического планирования информацией ни о себе, ни о внешнем окружении. К тому же, как правило, отсутствуют у них и компетентные управляющие, способные заниматься выработкой и реализацией стратегии.

Стратегическое планирование включает составление трех видов планов: стратегического, тактического и операционного.

*Стратегический* план включает основные показатели развития организации на обозримое будущее (10-15 лет). Стратегический план является вершиной системы планов, так как характеризует назначение организации, миссию и цель, служит ориентиром для всех других элементов системы планов организации, служит ограничением при принятии решений относительно основных направлений деятельности, выбора рынков и поведении на них.

*Тактический* план отражает основные показатели развития организации на 1 -5 лет. Тактический план содержит мероприятия, необходимые для создания новых поколений продуктов и услуг и более четко очерчивает пути выхода на новые позиции, установленные стратегическими планами. Тактический план служит ориентиром для разработки шин диверсификации, который характеризует создание новых видов продукции, услуг и рынков, призванных дополнить или заменить выпускаемую продукцию; позволяет разработать ликвидационный план, который показывает, от каких элементов организация должна освободиться (продуктов, услуг или подразделений); позволяет разработать план НИР, отражающий мероприятия по разработке новых товаров и технологических процессов с учетом существующего спроса или новых рынков для уже производимых товаров и услуг.

*Оперативный* план это совокупность планов по текущей деятельности фирмы: прибыли, производства, труда, балансы ресурсов. Оперативный план отражает мероприятия, с помощью которых выпускаемые товары производятся и поступают на рынок. Оперативный план конкретизируется планами для каждой функциональной сферы (закупка, производство, сбыт,

финансы). Оперативные планы разрабатываются в полном соответствии со стратегическими и тактическими планами, но не являются его частью. Если стратегические планы и решения по ним принимает высшее руководство, то оперативные планы разрабатываются на уровне менеджеров среднего звена. Оперативные планы рассчитаны на более короткий период времени, поэтому результаты их реализации проявляются довольно быстро, что позволяет осуществлять быстрое принятие мер по выявленным отклонениям.

### **Процессный, системный и ситуационный подходы к управлению**

Управление можно представить как совокупность бесконечно продолжающихся работ, операций, функций, каждая из которых не дает конечного результата организации, а только вносит вклад в конечные результаты организации. Когда в мышлении не фиксируется результат, но акцентируется внимание на порядок и внутреннее устройство отдельных операций, то в этом случае правомерно говорить о формальном, бюрократическом подходе к управлению. Если при исследовании управленческих процессов акцентируется внимание, прежде всего, на результате управления, производительности труда управленческих работников, то в этом случае правомерно говорить о результативном подходе к управлению. Если исследователь отражает в мышлении управленческие явления в научных категориях, ставя их во взаимную зависимость путем логики и применения научного метода и не использует понятия, происходящие из веры и предубеждения, то термин «научный подход» лучше всего характеризует такого исследователя. Если же ситуация в управлении складывается таким образом, что не находится достаточного категориального аппарата для ее отражения в мышлении, то в этом случае говорят об эвристическом, поведенческом подходе. При эвристическом подходе содержание терминов часто вытекает из ситуации, не объясняется или даже вовсе остается не понятным.

*Процессный* подход к управлению предполагает рассмотрение управления в виде цикла: вход – трансформация - выход. Ресурсы управления трансформируются в его результаты. Например, информационные ресурсы на входе в управленческие системы трансформируются в удобные для пользователя базы данных. Иное понимание процессного подхода заключается в следующем. Ресурсы управления на входе трансформируются в оптимальные управленческие решения или в управленческие услуги на выходе, помогающие сотрудникам эффективно выполнять свои трудовые функции. В качестве результата управления могут выступать управленческие решения, консультация, помощь, делегируемые полномочия, отчетность. Осуществление функций

управления имеет циклический характер. Например, организация, планирование, учет последовательно осуществляются друг за другом.

Системный подход - способ отображения в мышлении управленческих явления, когда организация или изучаемое управленческое явление состоит не из одного основного элемента (монистический подход), и не из двух диалектически связанных сторон одного явления, а из многих элементов и факторов, связанных между собой. Системный подход можно иллюстрировать регрессионным анализом, где результат является функцией многих отдельных факторов. Для системного подхода характерно выделение эмерджентного (системного качества, отличающего объект исследования как целое от составляющих его частей. Например, есть предприятие с его рабочей силой, основными средствами, запасами, но есть системное качество предприятия, заключающееся в обособленном имуществе юридического лица и прибыли предприятия. Системы делятся на открытые и закрытые. Закрытая система характеризуется жесткими фиксированными границами, ее действия не зависят от внешней среды, а определяются лишь совокупностью внутренних факторов. В условиях рыночных отношений предприятие (организацию) следует рассматривать как открытую систему, которая постоянно взаимодействует с окружающей внешней средой.

Кроме системного подхода при изучении управления предприятием (организацией) используется ситуационный подход. Исходным пунктом ситуационного подхода является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые существенно влияют на предприятие (организацию) в данном конкретном месте, в данное время, при данном соотношении факторов (сил). От управленца в конкретной ситуации требуется принятие решений, в котором реализуется интеллект управленца и участие в принятии решений сотрудников организации (коллективный разум) и формируется нормативное пространство для преодоления неопределенности в организации. В связи с тем, что в центре внимания управленцев (менеджеров) оказывается ситуация, ситуационный подход предопределяет большое значение ситуационного мышления. При использовании этого подхода руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей предприятия (организации) при данном стечении обстоятельств вне контекста широких обобщений. Все многочисленные реальности в конкретной ситуации упрощаются в немногие переменные, что позволяет идентифицировать функции управленческого процесса, эффективно влияющие на достижение целей организации..

Как и системный, ситуационный подход может выступать как наборы предписываемых руководств, и как способ мышления об организационных неопределенностях и их решениях. В ситуационном подходе сохраняется концепция процесса управления. Важно обеспечить в новых условиях сочетание комплексного, системного подходов с ситуационным. При

рассмотрении ситуации исследуются внутренние и внешние факторы, воздействующие на систему.

Особо следует выделить стратегический подход к изучению управленческих явлений. Стратегический подход предполагает рассмотрение управленческих явлений и явлений организации в аспекте их внутренней и внешней среды. Результатом принятия управленческих решений на предприятии являются внутренние переменные. К ним относятся: цели, ресурсы, размеры предприятия, вертикальное и горизонтальное разделение труда. Факторами окружающей среды являются внешние переменные. Они находятся за пределами предприятия, но при этом оказывают на него большое влияние. В внешним переменным относятся: государственное регулирование, конкуренты, источники получения техники, материалов, клиенты и т.д. Руководителям важно видеть, в каких формах организация взаимодействует с внешней средой. Средством анализа внутренней и внешней среды организации является, в частности SWOT-анализ, в рамках которого находятся ответы на вопросы: какова сила организации, каковы слабости организации, каковы угрозы для организации, каковы возможности организации для предотвращения угроз.

### **Психология управления и руководства**

**Психология** – наука о мыслях, чувствах и эмоциях человека. Психология изучает менеджмент с позиций проявления в процессах менеджмента мыслей, чувств и эмоций. Психологические типы человека, рациональное сочетание психологических типов человека в процессе производственной деятельности рекомендуются именно психологической наукой.

Руководство – синоним термина управления и менеджмента. В психологическом смысле руководство означает отношение между руководителем и подчиненным как отношение между отцом и ребенком. Последний склонен допускать ошибки, которые предотвращаются руководителем как отцом. Такое понимание подчиненности в менеджменте односторонне. Существуют теории взаимодействия в организации, опирающиеся на концепции обмена между организацией и сотрудником, управления впечатлениями сотрудниками в жизнедеятельности организации, процессы придания важности событиям и фактам сотрудниками организации, процессы воспоминания детских впечатлений сотрудниками организации.

### **Путилов Николай Иванович**

(1820-1880)- один из наиболее ярких представителей делового мира прошлого столетия. Выходец из мелкопоместного новгородского дворянства, он сравнительно поздно включился в предпринимательскую деятельность, поначалу проявив и зарекомендовав себя как способный математик, инженер-

строитель, изобретатель и чиновник. После увольнения в отставку в чине коллежского асессора Путилов сосредоточил свое внимание на горнозаводской промышленности на севере России. Он стал первым организатором в Финляндии производства стали из чугуна, выплавляемого из озерных руд.

В 1864 г. в товариществе с двумя другими предпринимателями, Обуховыми Кудрявцевым, П. приступил к строительству на Неве, близ Петербурга, сталелитейного завода, названного Обуховским. На нем впервые в России был налажен выпуск бронепробивающих снарядов и орудий самых больших калибров.

В 1868 г. Путилов приобрел железоделательный завод, впоследствии названный Путиловским, а затем Кировским. Основание этого завода относится еще к 1801 г. Путилов поразил всех тем, что сумел пустить практически заброшенный завод всего за 18 дней. Новый хозяин отовсюду выписывал опытных мастеровых, проявлял чудеса изобретательности, вводил всевозможные усовершенствования. Так, чтобы ускорить строительство производственных зданий, он предложил собственный метод установления рельсовых дуг на цементные фундаменты. Однако главным изобретением Путилова, давшим огромный эффект, стала технология производства рельсов со стальными головками, делавшая продукцию качественной и сравнительно дешевой. Условия труда на заводе Путилова были очень тяжелыми, рабочий день продолжался 11 час. И все же Путилову удавалось сочетать высокую степень эксплуатации с особой системой отношений с рабочими. Он всемерно стремился, в частности, поддерживать обстановку патриархальности и доверительности этих отношений. Новшества затрагивали и вопросы организации производства и оплаты труда. Так, с первых дней перехода завода в руки Путилова была введена сдельная оплата, нормы стали регулярно пересматриваться, мастеровые работали артельно, сами делия свой заработок. Хозяин старался подбирать в артели родственников и земляков рабочих, охотно выписывая из деревни их сыновей, братьев, племянников и предоставляя им работу. По кругозору и мышлению Путилов значительно опережал свое время, самостоятельно вышел на многие положения, которые значительно позже оформились на Западе в доктрину «человеческих отношений» в промышленности. Он активно использовал экономические стимулы, формировал рабочую аристократию, внедрял социально-психологические элементы в управление.

В 1873 г. было создано «Акционерное общество Путиловских заводов», главным учредителем которого стал Немецко-русский торговый банк в Берлине. Постепенно банк стал владельцем большей части акционерного капитала и с 1877 г. Путилов фактически перестал быть хозяином своих заводов, а его неожиданная смерть прервала и все работы по сооружению порта.

## Распределение и менеджмент в организации

Завершением процесса обмена является **распределение**. Распределение в менеджменте это операция, имеющая своим следствием изменение в пропорциях распределения ресурсов организации по направлениям использования, доле в общем фонде ресурсов сотрудников, делегировании полномочий, доведении продуктов до потребителей. Вся совокупность распределительных отношений в менеджменте реализуется через право менеджеров распоряжаться ресурсами организации.

В рамках организации различаются функциональное распределение (когда каждый фактор производства получает свою долю в стоимости продукта организации) и индивидуальное распределение (когда после функционального распределения наступает распределение среди членов персонала организации как ресурсов пользования, так и ресурсов, предназначенных для оплаты труда). Функциональное распределение характеризуется вознаграждением ресурсов в соответствии с их производительностью. Индивидуальное распределение характеризуется различиями между линиями абсолютного (по душевого) равенства и линией фактического распределения дохода среди членов организации; различиями между самой маленькой и самой большой заработной платой в организации; соотношением доходов сотрудников от своей организации и из других организаций; соотношением доходов самой высокооплачиваемой и самой мало оплачиваемой группами персонала. К теориям, описывающим распределение средств организации, относятся теории мотивации сотрудников, теория оптимального распределения ресурсов, теория игр. Теории мотивации описывают условия и факторы вознаграждения персонала. Теория оптимального распределения ресурсов призвана решать задачи линейного программирования в распределении ресурсов (например, выбор оптимальной структуры посевных площадей). Теория игр, приложенная в проблематике распределения, называется теорией кооперативной игры. Согласно теории кооперативной игры распределение рассматривается как взаимодействие двух сторон. Первая сторона – действующая, менеджмент Она выбирает ситуацию распределения. Другая сторона – коалиция (коалиции) интересов, которая руководствуясь своими предпочтениями, выдвигает требования для тех или иных ситуаций и формулирует стратегию, максимизирующую для себя полезность ситуации распределения. Ситуация распределения в кооперативной игре называется дележом. Решением в кооперативной игре называется множество дележей, обладающее свойствами внутренней и внешней устойчивости, формализованное понятие решения заключается в следующем. Множество дележей  $R$  называется решением, если, во-первых, каковы бы ни были дележи  $z_1$  и  $z_2$  из  $R$ , ни для какой коалиции интересов дележ  $z_1$  не является более предпочтительным, чем  $z_2$ , и, во-вторых, какой бы ни был дележ, не принадлежащий  $R$ , найдется дележ  $r$  из  $R$ ,

предпочитаемый дележу хотя бы одной коалицией интересов. Ситуация равновесия заключается в распределении, при котором ни одному из игроков невыгодно изменять свою стратегию, если остальные игроки (коалиции) сохраняют свои стратегии неизменными. Стремление к дележам, составляющим решение, можно принять за разумное поведение участников игры. Решение игры как реализация принципа разумности обладает тремя основными недостатками: одна игра может иметь много решений, каждое решение может состоять из многих дележей, существуют игры, не имеющие решения. Указанных недостатков лишен другой подход к понятию разумности дележа, предложенных Шегли. Этот подход приводит к единственному дележу, который существует для кооперативной игры.

### **Рассмотрение альтернативных стратегий**

Стратегия представляет собой реакцию организации на изменения внешней среды или способ адаптации внутренней среды организации к внешней.

Основные виды альтернативных стратегий:

1. ограниченный рост - показатели от достигнутого, скорректированные с учётом информации о внешней среде;
2. рост - значительное повышение основных показателей деятельности предприятия (прибыль, продажи, активы, инвестиции, численность занятых, уровень производительности труда);
3. Сокращение- осечение убыточных производств.

Концептуальная схема для сравнения альтернативных стратегий состоит в следующем. Каждая стратегия сравнивается с другими 1) по уровню дифференциации товара (он может быть оценена или низкой или высокой); 2) по позиции предприятия по уровню затрат (низкая или высокая); 3) по широте поглощаемых рынком ассортиментных позиций товара (узкий или широкий рынок). Более предпочтительна та стратегия, которая занимает лучшие позиции в измерениях дифференциации товара, уровня затрат и поглощаемых рынком ассортиментных позиций товара.

Концептуальная схема для сравнения альтернативных стратегий может быть показана с помощью матрицы, в которой по оси X откладывается позиция предприятия по затратам, по оси Y - степень дифференциации товара, и по оси Z - глубина рынка (масштаб поглощаемых рынком ассортиментных позиций товара).

Стратегия компании должна:

решить, какие возможности она хочет реализовать и какой риск она готова и может принять на себя;

решить вопрос о масштабе и структуре своего бизнеса и, что особенно важно, определить правильное соотношение между специализацией, диверсификацией и интеграцией; сделать выбор между деньгами и временем,

между строительством собственного дела и покупкой другого или между организацией собственного предприятия и участием в совместном предприятии, чтобы достичь своей цели;

определить организационную структуру, сообразуясь с реальным положением дел. Со своими возможностями и программой деятельности.

Лучшая стратегия наилучшим образом сочетает возможности рынка, ресурсы и задачи компании.

### **Регион депрессивный**

Субъект Российской Федерации или локальное территориальное образование, отличит, характеристикой которого является сильное и устойчивое отставание от др. регионов по гл. социально-экономическим. показателям. Критерием отнесения региона к категории депрессивных является ситуация, при которой крайне ограничены или вообще отсутствуют условия и ресурсы для саморазрешения кризиса. Это означает невозможность нормального воспроизводства экономических, демографических. и иных регионально опосредованных процессов.

Депрессивность регионов определяется двумя основными *причинами*: 1) связана с переносом народно-хозяйственных диспропорций производственных структур на территориально структурные параметры. Уровень заработной платы в депрессивном регионе оказывается наиболее низким из-за сосредоточения в нем отраслей с низкооплачиваемыми рабочими местами. Спад занятости и рост безработицы выступают следствием специализации региона на тех видах деятельности, в которых прежде сложилась трудоизбыточная структура занятости; 2) особые свойства самого региона, т.е. изначальное наличие негативных факторов, сдерживающих социально-экономическое развитие. К ним относятся неконкурентоспособность производства по сравнению с другими регионами, длительный отток активного населения, удаленность от крупных экономических центров, утрата бывшей престижности отдельных регионов.

Задача федеральной региональной политики заключается в том, чтобы замедлить расхождение регионов страны по уровню развития, сдерживать нарастание диспропорций в территориальной структуре производства. Эта задача базируется на исходной посылке: территориальное разделение труда, выгодное для страны в целом, не должно вести к отставанию отдельных регионов. Государство, в частности, обязано компенсировать таким регионам убытки, связанные со специализацией на невыгодных в местных условиях отраслях хозяйства. При недостаточности ресурсов для равномерного подъема экономического уровня всех российских территорий оздоровление депрессивных регионов. предполагает тесное взаимодействие Федерации и ее субъектов при реализации конкретных регион, программ с концентрацией



средств в точках наибольшей депрессии. Программы должны базироваться на оценках собственных территориальных ресурсов и привлеченных средств, на четких представлениях о причинах депрессии и механизмах ее преодоления.

Финансовые ресурсы для оздоровления депрессивного региона — это средства бюджетов всех уровней и внебюджетных фондов; ресурсы федерального бюджета, выделяемые на поддержку отдельных секторов народного хозяйства. К источникам финансирования депрессивного региона также относятся: часть бюджетных средств, расходуемых по каналам реализации федеральных программ; льготные кредиты населению; средства благотворит, фондов; определенная доля средств, полученных за счет приватизации или ликвидации предприятий-банкротов, послуживших причиной депрессии соответствующих территорий.

В зависимости от причин, вызвавших депрессивное состояние региона, возможны различные варианты действий по его преодолению: инвестиции в региональную инфраструктуру; налоговые льготы предприятиям, создающим в трудоизбыточных регионах новые рабочие места; прямая помощь отдельных территорий в целях трансформации их экономического потенциала, устранения причин экологических катастроф или социальной напряженности; установление особых правовых режимов хозяйствования в виде условий наибольшего благоприятствования, приоритетной поддержки фермерских хозяйств и кооперативов; реализация программ переселения, вывода непрофильных производств для приведения в соответствие численности проживающего в регионе населения с его ресурсными возможностями. Механизм преодоления депрессии включает целенаправленное взаимодействие федеральных, региональных и местных органов власти, усиление социальной защиты населения и регулирование миграции, отладку процедур банкротства предприятий, совершенствование государственной поддержки регионов и отраслей по каналам бюджета и разработка программ, упорядочение отношений собственности, бюджетно-налоговой и кредитно-финансовой политики.

## **Региональная организационная структура**

разновидность дивизионной структуры, в которой используется географический принцип построения. Региональная организационная структура облегчает решение проблемы, связанной с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей.

## **Региональная организация**

(региональная организационная структура), модель организации, при которой имеющаяся основная структура дополняется региональной, сориентированной на сегментацию рынка по территориям. Региональная организация облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями, нуждами потребителей.

## **Региональная политика**

- это цели, планы и мероприятия центрального и региональных органов власти и управления, связанных с определением позиции страны или региона в международном разделении труда.

Региональная политика *центрального правительства* предполагает: 1) использование конкурентных преимуществ страны; 2) сглаживание различий в уровнях безработицы по регионам страны; 3) снижение зависимости регионов от успехов или кризисов одной отрасли производства. Региональная политика регионального правительства предполагает: использование конкурентных преимуществ отдельной территории; сглаживание различий в уровнях безработицы по районам региона. Средства региональной политики центрального правительства: финансирование и другие привилегии для компаний, которые переносят производство в нуждающиеся регионы или расширяют его там (в развивающиеся регионы направляется дополнительная помощь); дополнительные налоговые льготы и другие привилегии компаниям, которые переводят свои производства в промышленные зоны, испытывающие спад или кризис.

## **Региональная стратегия**

Термин введен в политико-экономический оборот при рассмотрении одного из аспектов общей стратегии социально - экономического. развития (регион, аспект), а также при обосновании принципов, положений политики региональной. При выработке региональной стратегии следует дать ответы на основные вопросы: признается ли руководящими государственными структурами неоднородность социально-экономического. пространства; наличие регионов (р-нов, зон, ареалов) и специфика их геогр. положения, ресурсная обеспеченность, социально-исторического развития, этнический состав; на каких принципах строятся отношения центра с периферией (регионами) в области представительства, финансовой (бюджетной) политики, в каких формах государственности выражаются эти отношения (конфедерация, федерация, унитарная система и т. п.); какова роль государства в регулировании взаимоотношений между регионами. При необходимости со стратегических. позиций могут формулироваться вопросы обороноспособности и безопасности, ресурсной и экологической политики, национально-этнического строительства. Региональная стратегия входит составной частью в общую стратегию государственной деятельности и является основополагающим элементом региональной политики.

### **Региональная экономическая политика**

-это цели и мероприятия региональных органов власти и управления по позиционированию региона в национальном и международном разделении труда, развитию региональной экономики, вытекающему из экономической, социальной и политической конъюнктуры, производству общественных товаров и регулированию экстерналий регионального масштаба. Региональная экономическая политика, как следует из анализа мирового опыта, отражает приоритеты государственного регулирования, вытекающие из диагностики региональных (территориальных) проблем. При внешнем разнообразии формулировок целей региональной экономической политики в разных странах и регионах они всегда представляют собой некий компромисс между стремлением к большой экономической эффективности и поддержанием социальной справедливости в территориальном развитии. Цели региональной экономической политики нередко формулируются в терминах уменьшения неравенства в условиях экономического и социального развития регионов страны и районов региона.

Начиная с 1992 г. экономические программы правительства России включают разделы по региональной экономической политике. Так, в программе развития страны на 1995-1997 гг. формулируются следующие главные цели региональной экономической политики: 1) укрепление

экономического единства страны на основе принципов федерализма, местного самоуправления и общероссийского рынка. 2) повышения уровня и качества жизни населения, обеспечение примерно равных условий социального развития во всех регионах эффективной социально ориентированной экономики. 3) всемерное использование региональных факторов и благоприятных предпосылок для формирования в регионах эффективной социально ориентированной экономики. В рамках региональной экономической политики особое место занимает система мероприятий по реализации права граждан на равные шансы на социальные условия независимо от места рождения и право свободного выбора места проживания и трудовой деятельности. Чрезмерные региональные контрасты в социальных условиях трактуются как угроза существованию демократического государства и его распада. В рамках региональной экономической политики учитывается необходимость рационального использования многообразия экономических возможностей регионов, эффектов региональной агломерации, преимуществ территориального разделения труда и экономической кооперации регионов.

### **Региональные рынки**

рынки отдельного региона, отличающиеся как местоположением, так и видами представленных на них товаров, ценами, конъюнктурой, спросом и предложением товаров.

### **Региональный анализ**

- исследование вопросов размещения экономической системы на территории государства (или в мире) с точки зрения разделения этой территории на отдельные экономические районы (регионы). Это отличает региональный анализ от пространственного анализа. Экономико-математические модели регионального анализа направлены на поиск лучшего, оптимального размещения хозяйства, установление критериев уровня экономического развития регионов, их производственной специализации, отраслевой структуры.

### **Региональный маркетинг**

1. Организация маркетинговой деятельности в регионе. 2) Маркетинг товаров и услуг, предоставляемых регионом местным, национальным и международным инвесторам. 3) Маркетинг в системе управления социально-экономическим развитием региона.

### **Региональный менеджер**

(Direct Sales Manager/Regional Sales Manager). В его обязанности входят: организация и развитие системы дистрибуции в соответствующем регионе, нахождение клиентов; сбор информации о состоянии рынка в регионе (цены; деятельность конкурентов и т.д.); координация работы торговых представителей (менеджеров или офисов компании). Действующих в регионе; координация мерчендайзинга в регионе; разработка и осуществление специальных программ по увеличению объемов закупок дистрибьютерами.

*Требования:* обязательно наличие опыта работы в продажах в соответствующей сфере; обязательное знание системы дистрибуции; желателен опыт работы с иногородними оптовиками; желание и возможность часто ездить в командировки; обязателен опыт управления коллективом.

### **Региональный менеджмент**

- это организационно-распорядительная деятельность органов власти и управления региона, направленная на удовлетворение общих потребностей его населения. Организационная деятельность - формирование норм и правил совместной жизнедеятельности в регионе. Распорядительная деятельность - определение специфических характеристик региона в национальном и международном разделении труда и на рынках товаров, услуг и капитала.

Существуют два подхода к определению общих потребностей населения региона:

1. Общие потребности региона состоят в разделении ответственности государства в целом и региона за отдельными видами государственной деятельности. Как правило, разделение ответственности между государством в целом и регионами проходит в форме, когда в Конституции страны оговаривается, что за центральным правительством остается ограниченный круг сфер ведения (оборона, денежная эмиссия, почта, железные дороги, пограничная служба). Остальные сферы ведения остаются за регионами. Путем организационно-распорядительной деятельности региональные органы власти и управления формируют необходимые материальные, трудовые и финансовые предпосылки для производства общественных товаров и услуг и

регулирования экстерналий регионального масштаба<sup>1</sup>.

2. Подход к определению природы общих потребностей региона состоит в том, что для региона общественным благом является управление региональной собственностью (формирование прав и обязанностей лиц, которым доверяется распоряжение, использование и потребление объектов региональной собственности). Управление региональной собственностью включает три равнозначные составляющие: объекты сделок и операций, субъекты сделок и операций, систему правил заключения сделок и операций. Наиболее известными формами сделок и операций с объектами собственности являются купля - продажа, аренда, залоговое кредитование, финансирование, региональное законодательство, распоряжение, приказ, субсидии, планирование и отчетность по распоряжению объектами собственности, учреждение предприятий, агентирование, снабжение, повышение квалификации, лицензирование.

### **Региональный риск**

риск, связанный с предоставлением кредита или инвестициями в данном регионе.

### **Региональный страховой рынок**

совокупность страховых организаций, национальных страховых рынков отдельных регионов, связанных между собой тесными интеграционными связями. Например, в рамках Р.с.р. ЕЭС предусматривается полная унификация национального страхового законодательства.

---

<sup>1</sup> Стиглиц, Дж.Ю. Экономика государственного сектора/Дж. Стиглиц. –М., 1997.

## **Региональный фонд**

взаимный фонд, который специализируется на инвестициях в акции географически близко расположенных фирм.

### **Регионы чрезвычайных экологических ситуаций и бедствий**

отдельные территории, характеризующиеся четко выраженными признаками деградации природной среды, устойчивым загрязнением окружающей среды и снижением продуктивности природных ресурсов, ростом заболеваемости и увеличением смертности населения. Регионы чрезвычайных экологических ситуаций и бедствий квалифицируются по санитарно-гигиеническим, экологическим и природоресурсовому признакам. Первый характеризует уровень загрязненности среды и степень ее опасности для здоровья человека; второй — состояние естественной экологической системы, их способность к процессу обмена веществ и энергии; третий — объем ресурсного потенциала, его способность обеспечения жизнедеятельности человека, растительного и животного мира.

### **Рекомендации руководителю организации по обеспечению мотивации сотрудников к эффективной работе**

В целях обеспечения эффективной работы предприятия мотивация работников может быть поддержана следующими адресованными им рекомендациями:

- не обольщаться мыслью о появлении собственного времени после работы, достижении той или иной цели. Напротив, по мере возрастания опытности работы становится больше. Выделить время для себя, проявить достаточную настойчивость при этом - задача каждого человека, которую, кроме него самого, никто не решит;
- создать достаточный резерв времени для достижения ключевых конечных целей, выполняя самую важную работу;
- поддерживать наиболее важные с точки зрения своей работы ключевые организационные и человеческие контакты;
- не жалеть времени на общение в семье, от которой мы получаем значительную часть мотивации к жизни;
- правильно оценить значение дружеских отношений;
- определить четкую, обдуманную позицию по главным жизненным проблемам и ценностям.

К основным правилам обеспечения устойчивости мотивации работника к

эффективному труду относятся следующие:

- своевременный и полноценный отдых;
- позитивное отношение к работе;
- увлечения и хобби как способ формирования многосторонней мотивации и поддержания душевной бодрости;
- положительные эмоции от окружения на работе;
- возможность совершенствования содержания работы путем повышения профессионального и личностного уровня;
- определение возможных направлений продвижения по службе, личная ответственность за развитие карьеры;
- открытые отношения с коллегами по работе;
- требование вознаграждения за хорошие достижения в работе, четкая информированность о возможностях успеха.

### **Риски в менеджменте**

-это вероятность достижения результатов управленческой деятельности, осуществляемой в условиях неопределённости. Показатели риска в менеджменте: вероятность достижения заданной цели; вероятность принятия решений, находящихся в противоречии с требованиями нормативных актов; вероятность принятия решений, находящихся в противоречии с требованиями уровня производства; вероятность нарушений непрерывности управленческих процессов в связи с болезнью, несчастным случаем, иными непредвиденными обстоятельствами, происшедшими с управленческим персоналом; вероятность неправильных решений в связи с низкой квалификацией и недостаточным опытом руководящего персонала; вероятность нарушения непрерывности управленческих процессов в связи со сбоями в информационных сетях и документообороте; вероятность неправильных управленческих решений в связи со сбоями в коммуникациях сотрудников организации.

В жестко конкурентном рынке и криминальной среде часто встречающийся риск, которым подвергаются руководители организации, является риск влияния на руководителей преступной среды и конкурентов.

Риски в менеджменте можно сгруппировать по следующим направлениям: риск имущественного ущерба, риск сокращения дохода из-за действий управленческого персонала, риск утраты наиболее ценных кадров, риски потери здоровья управленческих кадров; риск потери управляемости организации, когда организация становится неспособной к адаптации к внутренней и внешней среде организации.

*Факторы*, вызывающие риски в менеджменте: внутренние - недостатки системы управления, недостатки организации процесса производства, уровень квалификации менеджмента, социальная напряженность в коллективе; внешние -



поведение контрагентов, сдвиги экономических факторов, природно-климатические условия.

*Меры снижения и защиты от риска* в менеджменте: организационно-распорядительные меры - вносятся необходимые коррективы для снижения риска в отношениях внутри организации кадровые меры – принимаются меры по повышению квалификации кадров и другие кадровые решения; психологические меры - принимаются меры по улучшению психологического климата в организации; информационные меры - принимаются меры по улучшению информированности в организации; коммуникативные меры – принимаются меры по улучшению коммуникаций в организации; страховые меры – заключение договоров со страховыми компаниями.

*Последовательность действий* при снижении риска в менеджменте: 1) разработка политики (цели и задачи в области управления рисками в менеджменте); 2) анализ риска (выявление факторов и оценка последствий); 3) разработка и выбор наиболее рационального решения по снижению, предотвращению или уклонению от риска в менеджменте;

На западе для директоров существует защитное средство от вероятных многомиллионных претензий к руководителям – полис страхования ответственности директоров (*L&O – directors and officers liability insurances*). Он позволяет застраховать руководителей компании, членов совета директоров, членов правления от неверных решений, от нанесения вреда компании. В США более 90% компаний страхуют ответственность руководителей. На западе директор не приступит к исполнению своих служебных обязанностей пока ответственность за его действия и решения не будет застрахована. В США средняя величина претензий по иску, подпадающему под покрытие D&O, составляет более миллиона долларов. Ответственность директоров «Открытых инвестиций» страхует «Страховой капитал», лимит ответственности – 5 млн. долларов, сумма премии – 220 тысяч долларов.

В комплексе рисков, которые защищает полис L&O примерно 5% приходится на страхование ответственности директора перед персоналом компании. Причины исков со стороны персонала к руководству: неправомерное увольнение, понижение в должности, отказ в приеме на работу; лишение возможности продолжения карьеры, несправедливая оценка работы служащего; преследования (включая сексуальные, но не ограничиваясь ими); пристрастное отношение (дискриминация); возмездие; введение в заблуждение, связанное с наймом на работу; устная или письменная клевета, унижение достоинства, распространение порочащих сотрудника сведений, вторжение в частную жизнь, связанное с наймом на работу; неправомерное взыскание; неспособность установить надлежащие корпоративные правила или обеспечить их выполнение; причинение эмоционального расстройства; нарушение гражданских прав личности.

Отсутствие выплат по страхованию ответственности руководителей может означать, что компании не хватает смелости объявить о нечистоплотности своих менеджеров.

При приобретении полиса L&O страхуется только гражданская ответственность директоров. Если на менеджера заведено уголовное дело, то страховой полис не действует – все затраты на судебные разбирательства несет компания или лично ее глава. Если топ-менеджер будет оправдан, то в этом случае страховщик возместит судебные издержки. Административную ответственность директоров, как и уголовную, застраховать нельзя.

В Российском законодательстве все инструменты подачи в суд против менеджеров прописаны. Например, в законе «Об акционерных обществах» сказано, что руководитель компании несет ответственность перед обществом за убытки, причиненные обществу его действием (бездействием)». По данному закону «Общество» или акционер, владеющий в совокупности не менее чем 1% размещенных обыкновенных акций вправе обратиться в суд с иском к члену совета директоров о возмещении убытков. В этом случае глава компании несет материальную ответственность своим личным имуществом.

### **Рынок региональный**

-рынок определенного товара или товарной группы, сфера функционирования которого ограничивается преимущественно рамками одного региона (области, края, республики).

### **Рябушинские**

Братья Рябушинские (конец XIX – начало XX столетия, Россия) имели предприятия в текстильной, лесной, стекольной, полиграфической, металлообрабатывающей и других отраслях промышленности. К концу XIX в. «Товарищество мануфактур П.М. Рябушинского с сыновьями», уже представляло собой крупную промышленную и банкирскую фирму. Павел Рябушинский скончался в 1899 г., оставив наследникам многомиллионное состояние. Созданный в 1902 г. банкирский дом «Братья Рябушинские» и реорганизованный в 1912 г. в Московский банк были в числе ведущих в стране. Банкирский дом «Братья Рябушинские» имел основной капитал в 5 млн. руб. К 1917 г. капитал банка, контролируемого Рябушинскими, составлял 25 млн. руб. и занимал 13-е место в списке крупнейших банков страны.

Начиная дела в торговле и промышленности, Рябушинские стали и ведущими финансистами, которые в отличие от многих других были не

склонны заниматься грюндерскими операциями и спекуляциями ценными бумагами. Их банкирский дом находил полезное практическое применение капиталам — будь то развитие льноводства или лесной промышленности, строительство первого автомобильного завода в России или добыча нефти. При третьем поколении Рябушинских сфера влияния фирмы была значительно расширена за счет новых промышленных и банковских предприятий. Отличительной чертой братьев Рябушинские являются чувство собственника и сохранение семейной сплоченности в организации дела. Среди братьев существовало распределение сфер деятельности и строгая дисциплина. Интересные соображения на этот счет содержатся в мемуарах Владимира Рябушинского: «Есть одно из преимуществ хозяина, частного собственника, отличающее его от акционера. Он может смело ошибаться, никому не давая ни отчета, ни объяснений. Возможность не бояться ошибок дает громадное преимущество единоличному хозяину: он смел, предприимчив, гибок, не должен оглядываться. В последнее время такой хозяин в чистом виде становится все реже и реже, уже фамильные дела, где несколько хозяев-родственников, даже родных братьев, идут обыкновенно хуже. Однако изредка бывает, что братья пришлифовались друг к другу, трений нет, а есть поддержка и смена для отдыха. Это, пожалуй, самое идеальное решение вопроса об организации управления делом». Семейное дело Рябушинских отличалось сохранением патриархальных отношений между хозяином и работниками. Эти отношения выражались словами не «работодатель» и «работоприематели», а «старшина» и его «род». Рябушинские с гордостью говорили: «От нас уходят, только когда помирают». Служащие, начиная с главного доверенного, бухгалтеров, приказчиков, артельщиков и кончая рабочими, все это — долголетние сотрудники. Редко кого-либо увольняли, разве что за очень крупные проступки, воровство или уж беспробудное пьянство. Если кто-либо сам уходил без особых причин, то это было для хозяев «поношением».

## Символический транзакционизм

– теоретико-методологическое направление в социологии, которое объясняет взаимодействие людей в группе на основе представления социальной жизни как реализации символических значений, которые члены группы придают вещам, процессам и структурам. Основоположник символического транзакционизма – Дж. Г. Мид - рассматривал реальность как совокупность ситуаций, в которых действует субъект социального взаимодействия. Философия прагматизма У. Джеймса может рассматриваться как мировоззренчески родственная для символического транзакционизма. Кульминация общественного успеха символического транзакционизма пришлась на 70-80гг XX столетия. В рамках концепции символического транзакционизма социальная жизнь описывается на основе драматической метафоры в терминах, «как актер», «сцена», «сценарий». Ученый должен включаться в социальную ситуацию самих ее субъектов и наблюдать за их поведением, описывать интерпретации субъектов ситуации и практики их повседневной жизни. Для символического транзакционизма характерно индетерминистское видение социального прогресса, трактуемого как процесс выработки и изменения социальных значений вещей и процессов. В символическом транзакционизме выделяются две школы. Чикагская школа символического транзакционизма делает акцент на изучении становления социальных значений вещей и процессов. Айовская школа символического транзакционизма делает акцент на изучении стабильных вещей и процессов и их символических значений. По мнению приверженцев символического транзакционизма, человеческие существа живут в мире значимых объектов. Различные группы вырабатывают различные миры, и эти миры меняются, когда, их составляющие, меняют свои динамические характеристики. Этот мир имеет полностью социальное происхождение, ибо значения возникают в ходе социального взаимодействия. Приверженцы символического транзакционизма отказываются от анализа материальных факторов жизни общества и группы. В рамках символического транзакционизма разработаны понятия первичных групп, отклоняющегося поведения, ситуативный анализ. Широко известна концепция символического транзакционизма «определения ситуации». Кратко она формулируется следующим образом. Если ситуация определяется как реальная, то и по своим последствиям она будет реальна. В рамках символического транзакционизма сформировались такие направления исследования общества как социальная феноменология и этнометодология.

Для понимания менеджмента символический транзакционизм интересен тем, что подчеркивает значение убеждения и осознания как метода формирования организации.

## Система: сущность и содержание

– объект, состоящий из множества элементов. Основные понятия системы следующие.

Ресурсы – вход системы. Результат системы – выход системы. Функция – вклад в результаты системы и ресурсы элемента. Процесс – соединение функций относительно к результату. Связь – последовательность функций, потоки ресурсов и результатов системы. Эмерджентные свойства системы: свойства объекта, несводимые к свойствам частей системы. Свойства элементов – характеристики элементов. Распределение эмерджентных свойств между системой и в целом и ее элементами. Эффективность системы – отношение результатов к ресурсам. Сложность системы определяется количеством факторов. Существуют показатели величины фактора и значимости фактора.

Пример системы. Квартира состоит из двух комнат. Если продаются комнаты отдельно, то одна комната стоит 300 т. р., а другая – 200 т. р. Но если продавать обе комнаты как одну квартиру, то она будет стоить 900 т. р. 400 т. р. здесь – эмерджентное свойство.

Графическое представление системы: рисунок, граф, матрица. Алгебраическое представление системы: уравнение регрессии. Вероятностное представление системы: энтропия.

## Современные методы повышения конкурентоспособности товаров

сравнительные характеристики товара, производимого фирмами конкурентами, по цене и качеству называются **конкурентоспособностью товара**. Производственные и технические фирмы – лидеры в высокоразвитых государствах в конкурентной борьбе применяют следующие методы: обновление ассортимента; разработка и освоение новых образцов изделий; одновременное наращивание производительности труда; повышение гибкости производства и его эффективности; снижение всех видов издержек и затрат.

Особую роль в работе предприятий играет обеспечение стабильного роста качества и надежности новых изделий при одновременном снижении цен на новые виды продукции.

Крупные компании разработали комплекс технических и организационно-управленческих мероприятий, которые позволят в кратчайшие сроки обеспечить условия для резкого повышения уровня конкурентоспособности. Конечным результатом этих мероприятий должно стать создание производственных систем нового поколения, которые будут функционировать в режиме так называемого "нововведенческого конвейера". Суть "нововведенческого конвейера" заключается в обеспечении: постоянного внедрения в производство новых изделий; неуклонного сокращения затрат на

производство; повышения качества и потребительских характеристик при снижении цен на выпускаемые изделия.

Для того чтобы в кратчайшие сроки с минимальными вложениями выйти на намеченные рыночные рубежи, многие компании ориентированы в трех главных направлениях: комплексная автоматизация производственных процессов; совершенствование форм и методов управления, включая организацию производства и развитие технологической базы; развитие кадрового потенциала, включая повышение квалификации.

Процесс модификации организационных структур управления, конкретных форм и методов руководства производственно-сбытовыми операциями развивается по следующим направлениям: децентрализация производственных и сбытовых операций посредством деятельности полуавтономных или автономных структурных единиц (отделений), полностью отвечающих за прибыли и убытки. В относительно же небольшом центральном органе корпоративного управления концентрируется решение только стратегических вопросов развития, связанных с крупными инвестициями; нововведенческая экспансия; дебиюрократизация; постоянное повышение творческой и производственной отдачи персонала.

### **Соотношение гражданского и трудового законодательства**

Гражданское законодательство регулирует гражданско-правовые отношения в обществе. К гражданско-правовым отношениям относятся отношения между физическими и юридическими лицами как собственниками имущества и прав. - правовые отношения между гражданами. Трудовое законодательство регулирует отношения между работодателем и наемным работником как сотрудником организации.

Отношения в гражданско-правового характера фиксируются в договоре граждан и юридических лиц. Отношения трудового характера фиксируются в трудовом договоре между работником и работодателем. Различия между трудовым договором и гражданском договоре следующие.

Таблица 1

Различия между трудовым и гражданском договорами

| Критерии                      | Трудовой договор                  | Гражданский договор |
|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------|
| 1. Предмет договора           | Процесс труда                     | Результат труда     |
| 2. Административное положение | Есть контроль над процессом труда | Нет контроля        |

|                         |                          |  |
|-------------------------|--------------------------|--|
| 3. Оплата               | Оплата привязана к датам | Оплата труда привязывается к результатам |
| 4. Возможность передачи | Работа передаётся        | Работа не передается                     |
| 5. Тип договора         | Однотипный               | Индивидуальный                           |
| 6. Свобода              | Нет свободы договора     | Есть свобода договора                    |

Одни ученые считают, что различия между трудовым и гражданским законодательством не существенны (цивилисты), а другие, наоборот, считают, что различия между трудовым и гражданскими отношениями столь существенны, что требуют отдельной ветви законодательства - трудового.

Менеджер действует в системе трудовых отношений. Он должен знать и практически применять как гражданское, так и трудовое право.

### **Сперанский Михаил Михайлович**

(1772-1839) - крупнейший государственный деятель России конца XVIII — начала XIX в. В 1808—1811 гг. С. по поручению царя разрабатывает один за другим ряд проектов государственных реформ. В первых работах С. провозглашает народ творцом конституции, а ее самое определяет как фиксацию требований, которые народ предъявляет правительству. В обширных планах государственных преобразований С. особенно интересно решение вопроса организации государственной власти в России. С. в принципе выступал за переход к конституционной монархии. В осторожной форме в первых проектах он критикует самодержавие царя, при котором ни одно из государственных учреждений «не имеют собственной силы», и выдвигает идею создания «коренных» (т.е. конституционных) законов, которые поставят преграды тому, кто пожелал бы употребить во зло свою неограниченную волю.

Сперанский. уделил много внимания проблеме разделения властей. Отделяя законодательную власть от исполнительной, он предоставлял принятие «коренных» законов и основных гражданских, уголовных и иных законоположений исключительно законодательному органу. От собственно законов С. отличал ряд других нормативно-правовых актов — уставов, учреждений, регламентов, в которых определялась деятельность административных органов. Эти акты он относил к сфере исполнительной власти. Тем самым был поставлен вопрос о подзаконности правотворческой деятельности исполнительного аппарата и внесены оригинальные дополнения в принцип разделения властей.

## Стили управления

- можно представить как совокупность отношений с персоналом, характерных для работы менеджеров при выполнении своих функциональных обязанностей.

Самым простым стилем управления выступает стиль «делай как все». При этом стиле все сотрудники одинаковы, выполняют одну и ту же работу, руководитель стремится предотвратить поведение сотрудников, отклоняющееся от одинаковой и общей работы.

Более сложное представление о стиле управления дает подразделение всех менеджеров на автократов и демократов. Отличительные особенности руководителей-автократов состоят в том, что автократы, как правило, обладают большой властью и навязывают своим подчиненным свою волю, изначально полагая, что люди не всегда стремятся к интенсивному труду, всячески избегают ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили. При авторитарном стиле руководства автократ максимально стремится к централизации управления и практически не оставляет свободы действий своим подчиненным. При демократическом стиле управления руководитель исходит из того, что если людям создать благоприятные условия труда, они будут стремиться к принятию на себя дополнительной степени ответственности, повышать самоконтроль своих действий в процессе работы, постоянно соизмерять результаты своей работы с размерами вознаграждения, постоянно стремиться к развитию своего творческого потенциала и квалификации.

Удобным для практического использования является представление (теория Лайкерта) о стиле управления как о комбинации авторитарно - эксплуататорского, авторитарно-благожелательного, консультативного и партисипативного подходов к сотрудникам.

Широкое распространение получило представление о стиле в рамках теории ХУ. Руководитель стремится формировать организацию на основе человеческих отношений (направленность Y) и руководитель стремится формировать организацию на основе точного и эффективного выполнения задач (направленность X). Существует тест Блейка- Мутона, с помощью которого можно количественно определить направленность руководителя на человеческие отношения и на выполнение производственных задач.

В рамках теории XYZ стиль управления определяется отношением руководителя к сотрудникам как к диким животным (направленность X), отношением к сотрудникам как к существам, способным к самореализации (направленность Y), отношением к сотрудникам как к разумным и рациональным существам (направленность Z).



### **Стратегические цели роста фирмы, не являющейся лидером**

Фирма, не занимающая позицию лидера и бросающая вызов рыночному окружению, должна захватить какую-либо часть рынка путем атаки на: лидера; более слабого или мелкого конкурента. Атака на лидера возможна в том случае, если имеются явные конкурентные преимущества, а у лидера - недостатки. При этом фирма пользуется широким спектром завуалированных мер, которые можно сгруппировать в *пять подходов*.

1. *Атакующая фирма наносит открытый прямой удар по лидеру*, то есть по сильным его сторонам. В такой схватке успех имеет тот, у кого больше ресурсов и кто обладает сильными преимуществами.

2. *Фирма осуществляет фланговую атаку на лидера*. В данном случае атака идет по тем направлениям, где у лидера выявляются слабости. Обычно такими направлениями является либо регион, в котором лидер не занимает сильных позиций, либо потребность, которую не покрывает его продукт.

3. *Атака по всем направлениям*. В этом случае лидеру приходится защищать все свои позиции. Данный тип атаки для успешного завершения требует намного больше ресурсов у атакующей фирмы, так как предполагает ее продвижение на все рынки, где присутствует лидер, по всем видам выпускаемой им продукции.

4. *Обходная атака*. В этом случае фирма создает новый рынок, на котором поджидает лидера и, обладая преимуществами на этом рынке, побеждает его. Наиболее распространенным типом обходной атаки является создание замещающего продукта или открытие новых географических рынков. Широко используется обходная атака в виде разработки и введения новых технологий производства продукта.

5. *"Партизанская война"*. Она характерна для фирм небольших, но способных мгновенно перестраиваться с одного вида деятельности на другой. Атака происходит в момент временного ослабления на рынке позиций сильнейшей фирмы.

К числу методов, посредством которых реализуются вышеприведенные подходы, относятся следующие: установление на продукцию более низких цен; выведение на рынок нового продукта и прививание новых потребностей; повышение уровня обслуживания клиентов, усовершенствование транспортировки и доставки товаров; развитие системы сбыта, распределения и продвижения продукта; распространение рекламы.

## **Стратегия высокоспециализированного производства**

Стратегия - ответ фирмы на долгосрочные тенденции развития рынка и внешней среды фирмы лидерства. Стратегия высокоспециализированного производства предполагает привлечение маркетинговыми средствами потребителя, даже если цена достаточно высокая.

### **Стратегия захвата мелких рынков сбыта**

На современном этапе развития рыночных отношений в России хорошо заметен рост банкротства "случайных" компаний, которые пытались организовать свою деятельность, не используя сведений о структуре и потребностях рынка, сложившихся традиций в отношениях между работающими в данной области структурами. Эта тенденция рынка вызывает к жизни стратегию захвата тех мест на рынке, которые не вызывают либо вызывают слабый интерес других фирм. Для того чтобы успешно вести коммерческую деятельность в этих незанятых нишах рынка, фирма должна иметь четкую специализацию, очень внимательно изучать свой сегмент рынка, развиваться только в пределах строго выверенных допустимых темпов роста и иметь сильного и влиятельного руководителя.

### **Стратегия использования человеческого потенциала**

Стратегия использования человеческого потенциала содержит два важных момента. Во-первых приверженность, преданность работников тому делу, которым они заняты, как своему личному. Во-вторых, формирование у работников мотивов, умений и навыков к достижению наилучших результатов. Распределение ресурсов организации по отдельным составляющим стратегии является важнейшим условием осуществления этой стратегии. Руководство должно организовать такое распределение финансовых ресурсов, при котором всегда в нужный момент имелись бы необходимые денежные средства.

### **Стратегия концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте**

Стратегия концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте предполагает выбор и исследование подходящего сегмента рынка, а также проведение комплекса долгосрочных мероприятий по снижению издержек и (или) специализации в производстве продукта на основе анализа потребностей выбранного сегмента.

## **Стратегия высокоспециализированного производства**

Стратегия высокоспециализированного производства предполагает привлечение маркетинговыми средствами потребителя, даже если цена достаточно высокая.

## **Стратегия лидерства в минимизации издержек производства**

При усилении конкурентной борьбы целесообразен выбор фирмы в пользу стратегии лидерства в минимизации издержек производства. Результат данной стратегии состоит в достижении компанией самых низких издержек производства и реализации своей продукции. Фирма добивается за счет низких цен на аналогичную продукцию завоевания большей доли рынка. Для этого ей необходимо работать в направлениях хорошей организации производства и снабжения, совершенствования технологической и инженерно-конструкторской базы, а также формировать отлаженную систему распределения продукции.

## **Строгановы**

- одна из древнейших и известнейших династий российских предпринимателей, промышленников и торговцев, которые на протяжении пяти веков оказывали влияние на политическую, экономическую и культурную жизнь Российского государства. Начало деятельности династии Строгановых относится к XV в. и связано с именами четырех представителей этой фамилии — Спиридоном, Кузьмой, Лукой и Федором, вышедшими из поморских крестьян. В начале XVI в. род Строгановых распался на три самостоятельные ветви: тотемских, циренниковских и сольвычегодских. Первые две ветви угасли к XVIII в., лишь последняя сохранилась до начала XX в. Именно ее представители оставили яркий след в истории российского предпринимательства. Аникей Строганов. — младший сын Федора, родившийся в 1497 г. и умерший монахом Иосифом в 1570 г., был любопытной фигурой в рядах купечества. В начале XVI в. он основал солеваренные промыслы в Соли Вычегодской. Хватка крупного предпринимателя, использующего промах конкурента и слабость зависимого от него человека, сочетались в нем с умом и дальновидностью, расчетом политика, умеющего заручиться содействием царской власти и церкви.

Изворотливый купец и смелый предприниматель, склонный идти на риск, начав свою деятельность в 18 лет, Аникей Строганов рано привлек к делам и трех своих сыновей, заставляя их работать самостоятельно, умело направляя и

поучая их, передавая им сущность и методы ведения торговых и промысловых дел, но при этом не позволяя «распылить» созданное хозяйство.

В 1558 г. Иван Грозный пожаловал Строгановым огромные владения по рекам Каме и Чусовой. Основной доход приносили соляные варницы и для приумножения своих капиталов Аникей Федорович проложил торговые пути в Сибирь. Наряду с солеварением он занимался поисками и выплавкой руд, ковкой и изготовлением железных орудий. Мастерство строгановских кузнецов было очень высоким, а производство металла постоянно совершенствовалось по немецким и английским технологиям, которые Строгановы получали, являясь «государственными контролерами» над предпринимателями -иностранцами.

Вводил Аникей новации и в торговлю. Он одним из первых начал строить отношения с местным населением на заранее оговоренных добровольных условиях, что дало ему видимую выгоду. Метод «пряника» возымел определенный психологический эффект, но был не единственным средством обогащения. Аникей вербовал агентов среди коренного населения и через них проникал в новые районы, в том числе — на Урал и в Западную Сибирь. На этих землях С. заводили земледельческое хозяйство, солеварение, рыбные и охотничьи промыслы, строили крепости, содержали собственное войско. Дворовые люди С, изучавшие местные языки и обычаи, становились приказчиками, осуществляли большие закупки мехов и других ценных товаров.

Вторым наиболее известным представителем династии Строгановых. был Григорий Дмитриевич (1656—1715), с именем которого связано объединение всех владений Строгановых. и проявление интереса этой фамилии к металлургическому делу.

Третьим из наиболее предприимчивых представителей династии Строгановых. является Александр Строганов, построивший самостоятельно Кусье-Александровский завод.

### **Структура региональная**

- это разделение экономических объектов по региональным признакам.

### **Сущность и процесс стратегического управления**

Формирование организации на основе адаптации ее внутренней среды к внешней называется стратегическим управлением. Функции стратегического управления: организация, планирование, учет.

**Организовывание** - первая функция управления, задачей которой является формирование структуры организации на основе выявления бизнес-процессов, ресурсов, материалопотоков, специфика разделения труда,

полномочий, потребностей.

**Планирование** - это работа по разукрупнению общей работы на направления и отдельные задания сотрудникам, или, наоборот, формирование общей работы на основе объединения частных работ. Методы планирования: балансовый метод, корреляционные зависимости, экстраполяция, регрессионный анализ, экономико-математические методы.

**Учет** – фиксация фактов совместной деятельности организации. Различают бухгалтерский учет (учет на основе формирования бухгалтерского баланса), управленческий учет (учет фактов, имеющих значение для управления организацией).

В стратегическом менеджменте, рассматриваемом как инструменте формирования эффективной команды в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенности, вышеперечисленные функции приобретают специфические черты организация учитывает результаты работы с клиентами и с конкурентами, планирование приобретает комплексный характер за счет учета в процессе планирования факторов внешней среды. Учет также расширяется до ведения мониторинга внешней среды.

Практика показывает, что те организации, которые осуществляют комплексное стратегическое планирование и управление, работают более успешно и получают прибыль значительно выше средней по отрасли. Для успеха необходимы целенаправленная концентрация сил и правильно выбранная стратегия. Иными словами: кто лучше планирует свою стратегию, тот быстрее достигает успеха. Учет модифицируется в соответствии с потребностями стратегического менеджмента. Организация постоянного мониторинга внешней среды - важное условие эффективности и конкурентоспособности организации.

*Принципы* стратегического менеджмента. 1) адаптация к ведущим трендам на рынке; 2) формирование миссии и стратегии фирмы; 3) ориентация на конкурентные преимущества.

Существуют различные концепции функциональных элементов стратегического менеджмента, составляющих процесс стратегического менеджмента. Например, согласно **Питеру Лоренцу** процесс стратегического управления включает четыре вида управленческой деятельности. К ним относятся: распределение ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя координация; организационное стратегическое предвидение. В данном случае речь идет не о модификации основных функций управления применительно к стратегическому управлению, а о принципиально новых видах управленческой деятельности в процессе стратегического менеджмента.

Существует мнение, что *стратегический менеджмент* включает 1) формирование стратегии; 2) формирование навыков; 3) соблюдение общепризнанных ценностей; 4) формирование структуры; 5) формирование

связей, отношений между подразделениями и их полномочий (формирование систем); 6) формирование кадрового состава; 7) формирование стиля и культуры фирмы. Иногда в процесс стратегического управления и в качестве элементов стратегии включаются 9 элементов: 1) корпоративная миссия; 2) конкурентные преимущества; 3) организация бизнеса; 4) Продукция; 5) Рынки; 6) Ресурсы; 7) структурные изменения; 8) Программы развития; 9) культура и компетентность управления.

### **Татеиси Кадзума**

(род. в 1900) — японский предприниматель. В 1933 г. основал компанию «Татеиси Мануфакчуриг Ко», в 1948 г. — «Омрон Татеиси Электроник Ко», президентом которой был до 1987 г. В 1990 г. Москве издана поучительная монография Т. Татеиси. «Вечный дух предпринимательства», имеющая подзаголовок «Практическая философия бизнесмена».

Татеиси формулирует сущность эффективного, рационального менеджмента, который «заключается в том, чтобы дать работнику компании возможность достаточно зарабатывать, чувствовать удовлетворение от своего труда и участвовать в управлении предприятием. В уважении личности проявляется высшая суть гуманизма менеджмента. Короче говоря, между рационализмом и гуманизмом нет никаких противоречий. Если рациональной целью для вас является, например, сокращение издержек производства, то успеха вы не добьетесь до тех пор, пока не создадите благоприятных условий для того, чтобы ваши работники могли сами решить данную проблему». Особое место в менеджменте компании «Омрон» занимает мотивация работников, создание такого производственного, управленческого климата, чтобы каждый смог проявить свой талант. «В нашей компании занято около 15 тысяч человек, — пишет Татеиси. — Это означает, что мы имеем дело не просто с 15 тысячами людей, а с 15 тысячами различных подходов к жизни и работе, с 15 тысячами различных уровней образования и опыта, амбиций и характеров. Для меня идеальным местом работы представляется то, где царит хорошее настроение, где кипит работа. Рабочее место должно излучать радость и покой и для самого работника, и для посетителя. Это ведет и к росту продуктивности, и к улучшению самочувствия людей, занятых работой. Пристального внимания заслуживает талант каждого служащего. В конечном счете успех любой работы зависит от способностей человека и от умения применить эти способности. Для нас главное — талант так таковой, независимо от сферы его проявления». Из приведенной цитаты ясно видна характерная черта менеджмента компании «Омрон», позволяющей ей быть преуспевающей на конкурентном рынке.

Важным в механизме совершенствования управления компанией является внедрение гибкой структуры предприятия, реорганизация органов управления,

внедрение принципа децентрализации управления, создание малых фирм, наделение их новыми правами и ответственностью. Так, на руководителя низовых подразделений компании были возложены «обязанности, весьма сходные с обязанностями президента компании средней руки», в результате низовое подразделение приобрело статус независимой компании среднего размера со всеми свойственными ей обязанностями, правилами и мотивацией, что принесло положительные результаты.

Заметную роль в совершенствовании менеджмента компании «Омрон» сыграло внедрение в практику управления понятия «предприятие — слуга общества» в виде девиза компании: «Работать во имя Лучшей жизни, Лучшего мира для всех». Осуществление этого девиза позволило руководству внедрить рациональный менеджмент, расширить деловую активность компании, совершенствовать организацию производства, обновить выпускаемую продукцию, увеличить объемы продаж и получать больше прибыли, а на этой основе улучшить стимулирование всех работников. В компании осуществлена корпоративная реконструкция, в основе которой лежат две главные идеи: приблизить администрацию к реальным условиям работы и создать в разумном объеме несколько предприятий, которым предоставлена полная самостоятельность и которые действуют в рамках компании как определенные небольшие фирмы. Эта реконструкция позволяет развивать управление, чему способствуют провозглашенные лозунги: «Продает каждый!», «Реагировать немедленно!», «Действовать молниеносно!».

По мнению Татеиси., менеджер должен взять себе за правило прогнозировать будущее и соответственно регулировать деятельность своей компании, используя обратные связи. Однако «менеджмент на основе обратных связей всегда ведет к пассивности». Татеиси. считает: чтобы вывести компанию на дорогу успеха, необходимо использовать следующие условия (факторы) менеджмента: 1) выработка четкого кредо компании; 2) соотношение целей компании с естественным поведением людей (человеческий фактор); 3) распределение доходов; 4) корпоративный дух (и совместная деятельность); 5) политика всеобщей заинтересованности (сопричастность); 6) перспективный рынок сбыта (новые товары); 7) оригинальная технология; 8) эффективное руководство. В послесловии книги «Вечный дух предпринимательства» Татеиси подчеркивает мысль, что самым важным достижением «Омрона» является создание духа соревновательности, который позволил компании в течение десятилетий без страха смотреть в будущее.

Философия менеджмента «Омрона» заключена в следующих основных составляющих:

1. *Четыре характерных черты идеального места работы:* а) привлекательный вид места работы; б) талантливые работники; в) удовлетворение вкусов покупателя; г) вознаграждение за труд и усердие.

2. *Три главные линии менеджмента:* а) изучать запросы покупателя; б) по достоинству оценивать каждого работника; в) поощрять дух соревновательности.

3. *Три основные краткосрочные цели:* а) восстановить структуру прибыли; б) создать инфраструктуру, отвечающую требованиям нового общества; в) оживить корпоративную организацию.

4. *Пять принципов оперативной деятельности:* а) все действия определяются среднесрочными и долгосрочными планами; б) ориентация на приоритеты; в) реальные сроки операций; г) тотальная оптимизация, д) отношения на принципах честности и скромности.

В менеджменте компании «Омрон» серьезное внимание уделено технологии «трех К»: компьютеры, коммуникации и контроль. Компания разработала модель предсказания будущего технологий под названием SINIS, что в переводе на русский означает: «зерно — инновации — потребности — поток — цикл». Внедрение инноваций является всеобщей функцией менеджмента компании «Омрон».

### **Тейлор Фредерик Уинслоу**

(1856-1915) - основатель школы научного менеджмента (тейлоризма), американский инженер-практики менеджер. В 1875 г. Ф. Тейлор поступил на работу в мастерскую в Филадельфии, где выполнял обязанности механика и модельщика. Тремя годами позже он устроился в Мидвейльскую сталелитейную компанию, в которой быстро выдвинулся из простых механиков в главные инженеры. В 1883 г., занимаясь заочно, Т. получил диплом инженера-механика. Т. был выдающимся изобретателем и за свою жизнь получил более 100 патентов. Наиболее известно создание им и Уайтом быстрорежущей стали. Еще работая в Мидвейле, Ф.Тейлор начал внедрять в организацию труда и управление производственными процессами принципы, впоследствии вошедшие в его систему научного менеджмента. С 1890 г. Ф. Тейлор работал главным управляющим компании, производившей бумажное волокно, а с 1893 г. — инженером-консультантом по менеджменту сразу на нескольких предприятиях. В 1898—1901 гг. Т. работал исключительно в Бетлехемской сталелитейной компании, где активно внедрял свои нововведения. Широкая известность пришла к Т. в 1912 г. после его выступления на слушаниях специального комитета палаты представителей по изучению систем цехового менеджмента. Умер Ф.Тейлор 21 марта 1915 г. На его надгробном камне начертано: «Отец научного менеджмента». До Тейлора под менеджментом понимались самые неожиданные вещи, вплоть до технологии изготовления какого-либо конкретного продукта. Он впервые придал этому понятию качественную определенность «организации производства» или, если брать более широкий аспект, «рациональной



организации вообще».

В своей главной работе «Научная организация труда» (1911) Ф.Тейлор сформулировал ряд постулатов, которые получили название «тейлоризм». Вместо расплывчатых и достаточно противоречивых принципов управления Ф.Тейлор выдвинул строгую научную систему знаний о законах рациональной организации труда, составными элементами которой являются математический способ исчисления себестоимости, дифференциальная система оплаты труда, метод изучения времени и движений (хронометраж), способ расчленения и рационализация трудовых приемов, инструкционные карточки и многое другое. Резюмируя суть своей системы, Тейлор писал: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально допустимой ему производительности и максимального благосостояния».

В основе тейлоризма лежат четыре научных принципа (правила управления): 1) создание научного фундамента, заменяющего собой старые, грубо практические методы работы, научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности; 2) отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их профотбор и профобучение; 3) сотрудничество администрации с рабочими в деле практического внедрения.

## Теории лидерства

Выполнение функций менеджмента в группе. К основным функциям менеджмента в группе относятся формирование полномочий, планирование, учет. Лидерство акцентирует внимание на психологических аспектах менеджмента причинах выделения из сотрудников в группе лидеров (происхождение лидеров). В психологии групп существует несколько теорий происхождения лидерства.

«Синтетическая теория лидерства» или системная теория лидерства, согласно которой лидерство рассматривается как процесс организации межличностных отношений в группе. Лидерство связано не с чертами или ситуациями, а с характером деятельности групп, её целями и задачами, и потому лидерство - понятие функциональное и распространяется именно на функции управления формированием группы. Тот, кто становится лидером, более компетентен в той области деятельности, где требуется более глубокие знания и умения в области организации, планирования и учета.

Ситуационная теория лидерства акцентирует внимание на процессы подбора руководителя в зависимости от ситуации, требований группы и личных качеств руководителя.

Каноническая теория лидерства выдвигает на первый план при выдвижении сотрудника на роль лидера природные организаторские способности личности (общительность, активность, честолюбие, бесконфликтность, верность ценностям группы). Классическая школа менеджмента подчеркивает профессиональные качества руководителя и необходимость его профессиональной подготовки.

### **Теория игр как методология экономического анализа командного сотрудничества**

Теория игр (Ромбарт Ауман и др) призвана объяснить взаимодействие в команде путем формализации сотрудничества как игры участников, преследующих свои интересы.

Теоретические предпосылки теории игр состоят в следующем. Люди взаимодействуют, преследуя цели увеличения своих полезностей, действуя рационально и обмениваясь друг с другом. Равновесие представляется как равновесие по - Парето, когда люди находятся в таких отношениях, в которых любое доступное распределение не приводит к увеличению полезностей, имеющихся у участников взаимодействия.

*Основные понятия теории игр:* 1) игроки - действующие лица в организации; 2) предпочтения – причины взаимодействия игроков; 3) стратегии реакция одного игрока на действия другого. Алгебраическое представление командного взаимодействия состоит в следующем. Пусть  $N$  – число игроков;  $x_i$  – предпочтение;  $a_i$  - стратегия; целевая функция  $u_i : x_i \rightarrow \max$ . Стратегии должны привести к максимуму полезности для своих игроков. Пример: задача борьбы полов. Девушка и юноша должны выбрать место встречи: футбол или концерт. Какие действия девушки и юноши рациональны и наиболее эффективны? Решение состоит в следующем. Придадим различные оценки полезности предпочтениям влюбленным. 1) пойти на футбол юноше вместе с девушкой - 3; пойти на концерт юноше одному – 0; пойти на концерт юноше вместе с девушкой – 1; пойти на концерт девушке вместе с юношей – 3; пойти на концерт девушке одной – 1; пойти на футбол девушке одной – 0;. Составим матрицу возможных стратегий.

Матрица возможных стратегий

|       |         | Девушка | Девушка |
|-------|---------|---------|---------|
|       |         | Футбол  | Концерт |
| Юноша | Футбол  | 3,1     | 0,0     |
| Юноша | Концерт | 0,0     | 1,3     |

В матрице цифры обозначают оценку полезностей, к которым приведут возможные стратегии. Матрица показывает, что максимум полезностей достигается при походе девушки и юноше на футбол или на концерт. В задаче два решения, соответствующие двум равновесиям: юноша идет на футбол или на концерт. Также два равновесия существуют и для девушки: девушка идет или на концерт или на футбол. В обоих случаях полезность максимальна. Возможны смешанные стратегии, выбор которых определяется на основе применения теории вероятности. Вероятность выбора юношей футбола –  $\frac{3}{4}$ ; вероятность выбора юношей концерта –  $\frac{1}{4}$ ; вероятность выбора девушкой концерта –  $\frac{3}{4}$ ; вероятность выбора девушкой футбола –  $\frac{1}{4}$ . Окончательное решение задачи борьбы полов находится с помощью так называемой фокальной точки. Фокальная точка это некоторое дополнительное предпочтение одного из игроков. В данном случае, если юноша и девушка знают, что в их спорах чаще побеждает юноша, то можно ожидать, что юноша и девушка вместе пойдут на футбол.

Некоторые следствия теории игр:

1) *Народная теорема*. Если взаимодействие участников в одной и той же игре повторяется многократно, то исход такого взаимодействия можно представить как Парето-улучшение относительно равновесия в стадийной (одномоментной) игре. Равновесный исход повторяющегося взаимодействия может быть более выгоден всем участникам взаимодействия, чем равновесный исход одномоментного взаимодействия.

2) *Общее равновесие в кейнсианстве это равенство доходов и потребления*. Общее равновесие в теории игр это множество таких распределений благ в экономике обмена, когда ни одно перераспределение благ за пределами указанного множества не может увеличить полезность ни одного их агентов, вступивших в отношения обмена. Общее равновесие в теории игр – это такой договор между участниками игры, действующих исключительно из собственных интересов, который предоставляет наибольшую полезность благ. Наилучший договор, дающий максимум полезности обменивающимся сторонам, есть ядро экономики обмена.

### **Теория мотивации Герцберга**

создана на основе данных интервью, взятых в различных рабочих местах, профессиональных группах, странах. Так, были собраны и классифицированы по группам ситуации, при которых люди чувствуют удовлетворение, или, наоборот, неудовлетворение от своей работы, и созданы соответствующие выводы.

На удовлетворенность работой влияют следующие факторы: достижение желаемого уровня квалификации и признание успеха; интерес к работе; ответственность; продвижение по службе; возможность профессионального

роста. Перечисленное Герцберг назвал 'мотиваторами'.

На неудовлетворенность работой влияют следующие факторы: способ управления; политика организации и администрация; условия труда; межличностные отношения на рабочем месте; неадекватный затраченным усилиям заработок; неуверенность в стабильности работы; влияние работы на личную жизнь. Эти факторы получили название "факторов контекста", или "гигиенических". Если мотиваторы связаны с содержанием работы и внутренними потребностями личности в самовыражении, то факторы, вызывающие неудовлетворенность работой, - с ее недостатками и внешними условиями. Если внешние факторы создают неблагоприятную ситуацию, то к работе, в лучшем случае, складывается нейтральное отношение. Удовлетворенность работой вызывают только мотивационные факторы.

### **Территориальное и межрегиональное разделение труда**

- это закрепление специфических отраслей хозяйства за различными частями одной национальной зоны свободной торговли, одной таможенной территории, одной валютной системы, одного национального рынка труда и капитала. **Смит А.** объяснял территориальное и межрегиональное разделение труда абсолютными преимуществами в затратах труда на единицу продукции. **Рикардо Д.** - относительными преимуществами (экономией вмененных издержек при формировании международной специализации страны). Карл Маркс и последователи его учения объясняли происхождение территориального разделения труда наличием или отсутствием соответствующих почвенно-климатических условий (для сельского хозяйства); природных ресурсов (для добывающей промышленности); трудовых навыков населения. Следствиями территориального разделения труда являются неравномерное размещение различных отраслей хозяйства и видов деятельности и рационализацию использования факторов производства. Для отдельных видов производств сочетание факторов производства в ходе территориального и межрегионального разделения труда дает эффект концентрации производства и эффект транспортных затрат по перемещению продукции до потребителей, равномерно распределенных по территории. В 30-х г. XXв. шведские экономисты **Э.Хекшер** и **Б.Олин** создали новую теорию территориального и межрегионального разделения труда, введя в рассмотрение соотношения основных взаимосвязанных факторов производства (труда, капитала, земли).

*Основные положения* этой теории состоят в следующем: 1) Страны (регионы) должны вывозить продукты интенсивного использования избыточных факторов производства и ввозить продукты интенсивного

использования дефицитных для них факторов. 2) В межрегиональной торговле осуществляется тенденция выравнивания «факторных цен». 3) Вывоз и ввоз товаров могут заменяться перемещением факторов производства.

### **Технополис**

(от греч. *techne* - искусство и *polis* - город) одна из форм свободных экономических зон, создаваемых для активизации, ускорения инновационных процессов, способствования быстрому и эффективному применению технико-технологических новшеств. Ядро технополиса образует региональный центр разработки и освоения производства высокотехнологичной продукции мирового класса. Программа деятельности технополиса обычно включает проведение фундаментальных и прикладных научных исследований с последующим продвижением их результатов в производство. Технополисы пользуются государственной поддержкой.

### **Типы мотивации**

Зависимость самореализации и вознаграждения работника от результатов работы организации и вклада работника в результаты деятельности организации называется мотивацией.

К основным концепциям классификации типов мотивации относятся классификация типов мотивации в зависимости от потребностей человека и классификация типов мотивации в зависимости от должности.

Классификация типов мотивации в зависимости от потребностей человека состоит в следующем. Существует мотивация первого типа. Она определяется потребностью человека в собственных достижениях, в реализации высоких, но реальных целей. Мотивация второго типа определяется потребностью человека в присоединении к другим людям, высокой оценкой человеческих отношений и их поддержкой. Мотивация третьего типа основывается на потребности человека влиять на других. Чтобы использовать свои ресурсы эффективно, предприятие должно подбирать такого человека, чья основная мотивация соответствует целям организации и особенностям задания.

Работник, имеющий потребность в достижении цели, подходит для выполнения сложного задания. Задание с большой степенью рутинности и разделением ответственности на многих работников он, очевидно, не выполнит. Для работников, имеющих потребность в достижении цели, типичным является следующее: готовность брать на себя ответственность, желание самим влиять на конечный результат; постановка умеренных целей, где риск просчитан и предсказуем; придание большой значимости знаниям, насколько хорошо они справляются с заданием. Такие работники великолепно чувствуют себя в

деловой жизни, при которой ценится успех; для них деньги сами по себе редко значат очень многое, но важны как показатель успеха.

Работник, имеющий потребность в присоединении, эффективен при выполнении работы, требующей командной работы.

Человек, мотивированный на потребности влиять на других, эффективен при динамичной смене обстановки и обучении кадров.

Классификация типов мотивации, основывающаяся на должностных особенностях, предполагает два типа мотивации. Первая: мотивация должностей, которые требуют усердия и предприимчивости. Вторая: мотивация должностей, требующие координации и интеграции.

Существуют сроки сохранения мотивации к работе. Если, содержание работы через 5 - 7 лет значительно не меняется, то мотивация явно снижается.

### **Типы рынка и их экономические особенности**

Существуют шесть типов рынков, каждый из которых имеет свои характеристики в области ценообразования.

Рынок чистой конкуренции складывается из множества продавцов и покупателей какого-либо схожего товарного продукта. Ни один отдельный покупатель или продавец не оказывает решающего влияния на уровень текущих рыночных цен товара.

Продавцы не могут запросить цену выше рыночной, поскольку покупатели свободны приобрести любое необходимое им количество товара по этой рыночной цене. Продавцы не запросят цену ниже рыночной, поскольку в состоянии продать товар по существующей рыночной цене. Пока рынок остается рынком чистой конкуренции, роль маркетинговых исследований, деятельности по разработке товара, политике цен, рекламы, стимулирования сбыта и прочих мероприятий минимальна.

Рынок монополистической конкуренции состоит из множества покупателей и продавцов, совершающих сделки не по единой рыночной цене, а в рамках широкого диапазона цен, обоснованного способностью продавцов предложить покупателям разные варианты товаров. За товары, отличающиеся друг от друга качеством, свойствами, внешним оформлением, покупатели готовы платить разную цену.

Чтобы выделить товар чем-то помимо цены, продавцы стремятся разработать разные предложения для разных потребительских сегментов и широко пользуются практикой присвоения товарам марочных названий, рекламой и методами личной продажи.

В условиях конкуренции стратегии маркетинга оказывают на каждую отдельную фирму меньше влияния, чем в условиях олигополистического рынка.

Олигополистический рынок состоит из небольшого числа продавцов весьма зависимых от политики ценообразования и маркетинговых стратегий друг друга. Товары могут быть схожими, (сталь, алюминий) или разными (автомобили, компьютеры). Небольшое количество продавцов объясняется тем, что новым претендентам трудно проникнуть на этот рынок. Каждый продавец чутко реагирует на стратегию продажи товаров конкурентов. Так, если какая-то торговая компания снизит свои цены на 5%, то покупатели постепенно переключатся на этого поставщика. Другим производителям придется либо тоже снизить цены, либо предложить большее число или объем услуг.

При чистой монополии - на рынке один продавец. Это может быть государственная организация или частная монополия. Государственная монополия способна с помощью политики цен преследовать достижение самых разных целей; например, установить цену ниже себестоимости, если товар необходим для покупателей, которые не в состоянии приобрести его за полную стоимость. Цена может быть составлена с расчетом на покрытие издержек или получение высоких доходов. А может быть и так, что цена назначается очень высокой для всемерного сокращения потребления. В случае регулируемой монополии государство позволяет компании устанавливать расценки, обеспечивающие получение "справедливой нормы прибыли", которая даст организации, возможность поддерживать производство, а при необходимости - и расширять его. В случае нерегулируемой монополии фирма сама вольна устанавливать любую цену, какую только выдержит рынок. Тем не менее, по ряду причин фирмы не всегда запрашивают максимально возможную цену. Здесь могут играть роль боязнь введения государственного регулирования, нежелание привлекать конкурентов или стремление быстрее проникнуть - благодаря невысоким ценам - на всю глубину рынка.

Монополистический рынок характеризуется тем, что спрос формирует единственный покупатель.

Состязательный рынок характеризуется обусловленностью входа на рынок затратами на выход из него. Состязательный рынок всегда рынок совершенной конкуренции, но рынок совершенной конкуренции не всегда является рынком состязательным.

Рынок внутриорганизационный характеризуется обменом труда сотрудника на блага и вознаграждение от организации. При этом обмене сотрудник и организация выступают как самостоятельные хозяйствующие субъекты, действующие от собственного имени, за собственный счет с целью получения взаимных выгод от обмена. На внутриорганизационном рынке бремя рисков несет организация, потоки труда и движение благ от организации к сотрудникам привязаны не к объектам обмена, а ко временным периодам. На внутриорганизационном рынке равновесный уровень обмена труда и на блага от организации имеет множество значений по шкале равновесных состояний (равновесие Курно), поскольку здесь единственному покупателю противостоит

единственный продавец. Правовое регулирование на внутриорганизационном рынке реализуется через трудовое законодательство – специальную отрасль право, отличную от гражданского права. Цена на внутриорганизационном рынке или отсутствует, или имеет ограниченное самой организацией значение

### Управление впечатлением

- теоретико-методологическая концепция, объясняющая социальное взаимодействие как усилия участников взаимодействия построить в сознании окружающих определенные представления о себе и других (например, друзьях и врагах), объектах (учреждениях, жилье) или событиях. Основоположник теории управления впечатлением – Э. Гоффман. В рамках менеджмента теория управления впечатлением раскрывает процесс коммуникации, как процесс, связанный с созданием у членов группы преследуемого образа в противоположность пониманию коммуникации как способа передачи информации и реагирования на нее членов группы. Преднамеренный или непреднамеренный контроль за информацией о себе самом и группе лежит в сердцевине группового взаимодействия. Анализ управления впечатлением основывается на идее, что люди пытаются контролировать информацию в целях приспособления к специфическим особенностям группы во имя решения поставленных задач. В этом контексте управление впечатлением становится объектом менеджмента как функции консультирования и воспитания.

В случае, если совершается попытка контролирования собственного образа в глазах других людей, речь идет о самопрезентации. В исследованиях последних лет признается факт существования различных тактики эффективной самопрезентации. В частности, выделяются следующие тактики:

- запугивания, предполагающей презентацию себя как властного, иррационального начала в целях устрашения группы;
- мольбы, предполагающей презентирование себя как слабого и незащищенного в целях вызывания сочувствия со стороны группы;
- образцовости, предполагающей презентацию себя как морально выдержанного в целях вызывания у аудитории чувства стыда за свои грехи;
- «биения себя в грудь», предполагающая презентирование собственных достоинств в целях вызывания уважительного отношения к себе;
- вкрадчивого обращения, предполагающая презентирование вызывающего симпатию у окружающих образа.

Часто тактики самопрезентации носят манипулятивный характер и принимают формы различных игр. Исследователи различают преднамеренную и непреднамеренную самопрезентации. Преднамеренное самопрезентирование является более контролируемым, непреднамеренное – более спонтанным. В процессе самопрезентации чем более значима и авторитетна группа, тем



сильнее ее влияние на самопрезентацию.

**Усвоение информации и убеждение в поведении сотрудника организации**  
Усвоение поступающей информации характеризуется переменами поведения индивида под влиянием накопленного им опыта. Усвоение является результатом взаимодействия побуждений, сильных и слабых раздражителей, ответных реакций и подкрепления.

**Убеждение** - мысленная характеристика индивидом чего-либо, основанная на реальном знании, мнении или просто на вере. Убеждение может сопровождаться эмоциональным зарядом.

Производителей и маркетологов должны интересовать убеждения людей в отношении конкретных товаров и услуг, складывающихся их образов, на основе которых они совершают свои действия. Если какие-то убеждения неверны и препятствуют совершению производства и покупки, руководителю необходимо предпринять меры по их исправлению.

### **Учет как функция менеджмента. Виды учета**

Идентификация и структурирование фактов, событий и отношений в организации называется **учетом**. Учет помогает принятию управленческих решений, в которых выражаются исполнение управленческих функций. В странах Запада основные виды учета это финансовый учет (учет сохранности активов) и управленческий учет (учет для понимания организационных процессов и принятия управленческих решений). В России основными видами учета выступают бухгалтерский учет (учет сохранности активов), налоговый учет (учет для исчисления и уплаты налогов), управленческий учет (учет для понимания организационных процессов, принятия управленческих решений и идентификации и структурирования издержек организации).

*Принципы* учета; обособление организации в отличие от ее членов, непрерывность, всесторонность, отнесение событий к тому моменту времени, когда они произошли.

### **Файоль Анри**

(1841-1925) — французский исследователь и основатель так называемой классической административной школы управления, известный специалист в области менеджмента. По окончании лицея и горной школы Ф. поступил на службу в крупную горную и металлургическую компанию «Комментри-Фуршамболь-Деказвиль» («Комамболь») и проработал там с 1860 по 1918 г. Вначале Ф. интересовался исключительно проблемами геологии и горного дела, однако назначение его в 1872 г. главным управляющим группы рудников способствовало обращению к проблемам экономики и управления. В 1888 г.

Ф. принял руководство компанией, находившейся на грани банкротства, и за тридцать лет сделал ее одним из самых процветающих предприятий Франции. Выйдя в 1918 г. в отставку, Ф. возглавил созданный им Центр административных исследований (впоследствии объединившийся с его согласия с французской организацией последователей Тейлора). Он доказывал, что открытые им принципы управления применимы не только в экономике, но и в правительственных службах и учреждениях, в армии и на флоте, т.е. носят универсальный характер. Ф. считается самым выдающимся европейцем первой половины XX в., внесшим своей книгой «Общее и промышленное управление» (1916) неоценимый вклад в теорию научного менеджмента. Все операции, какие только встречаются в организациях, Ф. разбивал на шесть групп: технические (производство, выделка и обработка); коммерческие (покупка, продажам обмен); финансовые (привлечение средств и распоряжение ими); страховые (страхование и охрана имущества и лиц), учетные (бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика и т.д.) и административные. Каким бы ни было предприятие: простым или сложным, небольшим или крупным — эти шесть групп операций, отмечает Ф., встречаются в нем всегда. Все они находятся в тесной зависимости друг от друга. Например, технические операции не могут осуществляться без наличия сырья, без возможности сбыта, без капитала, без страховых мероприятий и без предвидения. Из всех операций Файоль выделяет административные. Файоль предложил формализованное описание работы управляющих в организациях, выделив характерные для них виды деятельности или функции: планирование, организацию, руководство, координацию и контроль. Файоль разработал «административную теорию», основу которой образуют 14 правил, применимых, по его мнению, ко всем без исключения сферам административной деятельности: разделение труда, власть, дисциплина, единство командования, единство руководства, подчинение индивидуальных интересов общему интересу, вознаграждение, централизация, скалярная цепь (линия власти), порядок, равенство, устойчивость должностей личного состава, инициатива и корпоративный дух. Эти правила Файоль называет также принципами менеджмента, которыми предлагает руководствоваться при решении управленческих задач и выполнении менеджером своих функций. Среди всех средств воздействия на подчиненных для укрепления дисциплины одним из самых могучих Файоль считает личный пример менеджера. Если менеджер подает пример аккуратности, отмечал Файоль никто не смеет являться с опозданием. Если менеджер деятелен, мужественен, предан, ему подражают, и если он умеет вести дело, ему удастся заставить сотрудников полюбить работу. Но и плохой пример также заразителен и, исходя от верхов, приносит иногда самые губительные последствия. Среди качеств, необходимых менеджеру, неизменно подчеркивал Ф., компетентность, знания. Однако даже самый образованный менеджер не может быть полностью

компетентным во всех тех разнообразных вопросах, какие возникают в связи с управлением крупным предприятием. Идеальным главой был бы тот, кто, обладая всеми знаниями, необходимыми для разрешения административных, технических, коммерческих, финансовых и иных вопросов, обладал бы еще физической и умственной силой и трудоспособностью, достаточными для выполнения любых заданий по управлению предприятием. Ф. подчеркивал, что уровень знаний растет вместе с продвижением по служебной лестнице.

В отличие от технократов Файоль не преувеличивал роль технических знаний. Мы, подчеркивал Файоль, уверенно можем сказать, что исключительно техническое образование не отвечает общим запросам предприятий. В то время как в промышленных школах максимум усилий направляется на распространение и совершенствование технических знаний, в них не делается ничего, или почти ничего, для подготовки будущих менеджеров к их работе, связанной с выполнением коммерческих, финансовых, административных и иных функций. Управление даже не фигурирует в программах преподавания высших инженерных школ. Если главной «установкой» рабочего, подчеркивал Файоль, является техническая «установка», то главная «установка» менеджера — «установка» административная. «По мере того как мы поднимаемся по иерархической лестнице, — пишет Файоль, — относительная важность административной «установки» возрастает, в то время как относительная важность технической «установки» убывает».

### **Факторы ситуации, влияющие на мотивацию**

Мотивация - формирование условий, при которых работник организации видит свой интерес в выполнении задач организации. Ситуационные факторы мотивации - это посреднические переменные факторы, влияние которых либо порождает мотивацию, либо препятствует ей. Такими ситуационными *факторами* являются: способ управления; организационный климат; взаимоотношения на рабочем месте; испытанное индивидом давление на рабочем месте; используемый производственный метод; принятые нормы этики и морали на предприятии.

В теории **Герцберга** факторы ситуации относятся к гигиеническим факторам. Ситуационные факторы вызывают у индивида неудовлетворенное или нейтральное отношение, но не создают мотивацию. В теории ожиданий факторы ситуации и внешней среды являются теми переменными, которые определяют степень желательности цели организации для работника и возможности ее достижения. Так, например, используемый на предприятии производственный метод может быть эффективным с технической стороны. Но, если он лишает работника возможности наиболее полного самовыражения, то есть ограничивает удовлетворение его потребности в самовыражении, то

такой метод относится к факторам ситуации, влияющим на мотивацию

На мотивацию подчиненных и их достижения в работе и в значительной степени воздействуют поведение руководителя и его способ управления. Подчиненные делают выводы о том, какие достижения вознаграждаются, а какие - нет, и какие последствия следуют из их деятельности. Поведение руководителя и его способ управления в данном случае также относятся к факторам ситуации и внешней среды, поскольку вызывают у индивида неудовлетворенное или нейтральное отношение, но не создают мотивацию к труду в организации. Ситуационные факторы зачастую лишают работника желаемого способа выполнения задания (например, отсутствие инструмента, или собственного опыта), что препятствует достижению цели. Поэтому учет ситуативных факторов способствует усилению мотивации. Личность работника также является ситуационным фактором мотивации, поскольку если ясны причины успеха или его отсутствия, создает негативное или нейтральное отношение к труду. Недооценивающий себя человек ищет причину неудачи ищет в себе, а переоценивающий - вне себя (в начальнике, руководстве или условиях труда). Представление работника о самом себе как личностная черта влияет на его ожидания и отношение к труду. Способности и умение, ценности и потребности работника, а также ожидания, сформированные на основе его более раннего жизненного опыта, в целом вызывают к жизни внутренние потребности либо более высокого уровня (в самовыражении и уважении), либо более низкого уровня (избежание неприятных переживаний, получение вознаграждения), но не создают мотивации к достижению цели.

### **Факторы, влияющие на мотивацию руководителей к эффективной работе**

Для собственной безопасности человеку необходимо убедиться в том, что руководители организации, где он занят, во всех звеньях имеют: качества, необходимые для работы в трудовом коллективе; мотивацию эффективного руководителя. Однако, не все руководители мотивированы на присущие их работе результат и процессы

В результате специальных исследований были отмечены следующие факторы, влияющие на удовлетворенность работой и мотивацию руководителей: многообразие требований к мастерству руководителя; характер работы; представление о ценности своей работы. Многообразие требований к мастерству (самовыражение) - структурный фактор мотивации. На практике речь идет о возможности проявить в работе свое созидательное начало, соответствии предъявленных требований уровню мастерства руководителя. Осознание тождественности задачи и работе (работа как она есть) - активизирующий фактор мотивации. Представление о значении, ценности своей работы (статус) - центральный фактор мотивации. Обратная связь: ответная реакция на результаты труда стимулирует мотивацию. Самодеятельность: возможность работать самостоятельно, сбалансирован-

ность полномочий (власти), ответственности и свободы выбора. Или, говоря по-другому, принцип «Самодисциплина - это цена свободы» мотивирует руководителя на эффективную работу.

На разных стадиях пребывания в одной и той же должности решающее значение может принадлежать одному из перечисленных факторов в зависимости от длительности выполнения человеком неизменной по содержанию работы. Так, во время первого года работы в определенной должности факторами мотивации служат представление о значении работы и наличие обратной связи, а в интервале между вторым и пятым годами - самостоятельность. Работник - руководитель находится "в расцвете сил" после 2-3 лет работы на одном месте.

После 5 лет работы на одном и том же месте достижения в работе руководителя существенно снижаются. Мотивация, связанная работой, замещается другим (путешествия, представительские мероприятия, хобби в рабочее время).

Для поддержания мотивации руководителей на эффективную работу следует предпринимать следующие меры: систематический учет занимаемых должностей персонала по срокам (не более 5 лет); практика профессионального передвижения по горизонтали и престижность такого передвижения; • обогащение и расширение содержания работы (эффективно до 5-летнего срока); активное структурное планирование организации и применение гибких организационных форм (проектная, матричная организация); организационная деятельность, обучение и развитие творческого подхода; реализация новых эффективных форм взаимодействия, производственная демократия.

### **Форд Генри**

(1863—1947) — американский промышленник, король автомобилестроения США, один из создателей теории менеджмента. Родился в семье мичиганского фермера, эмигранта из Ирландии. В 15 лет оставил занятия в школе и определился учеником механика в Детройте. Тяга к механике и изобретательству проявилась в нем очень рано. В 1893 г. Форд становится главным инженером Эдисоновской компании, специализировавшейся на освещении Детройта, а в 1899 г. — главным инженером Детройтской автомобильной компании, из которой уходит в 1902 г. Год спустя он основал «Форд мотор компани». К этому времени Ф. уже имеет репутацию изобретателя скоростных моделей автомобиля, завоеванную благодаря участию его машин в автомобильных гонках. В 1906 г. Ф. приобрел контрольный пакет акций своей компании. Настоящим триумфом Форда стало внедрение модели «Т», означавшее смену всех ориентиров в концепции автомобилестроения. Массовое производство потребовало стандартизации и

унификации всех технологических процессов. «Террор машины» — так Форд характеризовал внедренную им систему управления. Четкая система контроля и планирования, конвейерное производство, непрерывные технологические цепочки — все это способствовало тому, что империя Ф. работала в режиме автомата. В 1945 г. Форд передал руководство компанией своему внуку и тезке Генри Форду II и отошел от дел. Спустя два года Форд скончался. В своих книгах «Моя жизнь, мои достижения» (рус. пер., 1924) и «Сегодня и завтра» Форд разработал теорию, получившую название «фордизм». Фордизм — это система организации поточно-массового производства. Основой его стало введение конвейерной сборки, что наряду с другими техническими новшествами (унификация деталей, типизация продукции и др.) резко увеличило рост производительности труда и снизило себестоимость продукции. Форд считал необходимым: хорошо оплачивать труд каждого рабочего и следить за тем, чтобы он работал все 48 часов в неделю, но не больше; обеспечивать наилучшее состояние всех машин, настаивать на абсолютной чистоте, приучать людей уважать орудия труда, окружающую обстановку и самих себя. Принципиально важно заявление Форда о том, что индустрия должна иметь своих генералов, и притом — генералов высококвалифицированных. Вслед за Тейлором он — активный сторонник масштабного использования разносторонних научных знаний в организации производства и управлении. Кстати, на предприятиях Ф. было создано одно из первых в Америке ремесленных училищ. Особый пафос присущ словам Ф. о том, что Америка живет трудом, что она обладает талантливыми людьми, а потому важнейшая задача бизнесменов — создать условия, благодаря которым в полной мере могут проявиться возможности ее народа. Не отдельных людей или каких-то социальных слоев, а наибольшего их числа. Как пишет Форд., одна из целей промышленности — это не только снабжать потребителей, но и создавать их. Известен факт, когда в 1914 г. Форд ввел на своих заводах самую высокую оплату труда, чем вызвал возмущение многих предпринимателей. Его пояснение на этот счет было таково: если рабочие не станут хорошо зарабатывать, то не смогут быть активными потребителями наших товаров, а потому в Америке не появится тот самый средний класс, от социальной стабильности которого зависит динамичное развитие экономики страны. Спекулянты, отмечал Ф., не в состоянии создавать общественно значимые ценности, любители воспользоваться моментом и взвинтить цены занимаются столь же преступной деятельностью, сколь преступно извлечение выгоды из войн. Такие люди, по его мнению, чаще всего являются невеждами в бизнесе, ибо они считают, что наивысшая деловая мудрость заключается в том, чтобы нажиться как можно быстрее и любыми средствами.

На всех предприятиях Форда главенствует принцип: тяжелые работы — на плечи машин, жестким требованием организации производства является оперативное внедрение лучших научно-технических новшеств, чистота,

гигиеничность, уют — обязательные параметры производственной среды, строгий учет психофизиологических характеристик работников при их распределении по монотонным и творческим операциям.

Организация промышленности, утверждал Ф., есть наука и все прочие науки служат этому делу. И сам автор являл собой прекрасный пример широкого применения самых разнообразных знаний в предпринимательской деятельности.

Историческое место Форд лучше всего можно показать, если его взгляды сравнить со взглядами Тейлора и Файоля. «Тейлор, — отмечал А. Гастев, — разработал определенную организационную механику. Форд с необычной технической революционностью разрешил вопрос тейлоризма так, что он вместо людей поставил чистую технику. Чернорабочих-транспортников, всякого рода неурегулированный низший труд Форд заменил машиной. Завод Форда представляет собой высший тип административного автомата. Стало быть, Форд — это самое последнее слово тейлоризма, Форд — это Тейлор, заменивший людскую организацию буквально сталью». Теория научного управления предприятием «снизу», по Тейлору, соединенная с теорией управления предприятием «сверху», по Файолю, применение на практике этих теорий у Форд с его открытиями создали фундамент менеджмента. Собственно, эти три «кита» менеджмента — **Тейлор, Файоль и Форд** — являются основателями современного менеджмента.

### **Формальное и неформальное лидерство**

**Лидер** это лицо, исполняющее функции менеджмента. Если решения лидера принимаются согласно правилам процедурам организации в соответствии с утвержденным распределением полномочий по иерархической цепочке, то такой лидер является формальным лидером. Неформальный лидер реально принимает решения менеджмента и выполняет его функции, однако такой лидер не имеет, как правило, соответствующей системы гарантий и прав системы санкций, позволяющих в полной мере исполнять и защищать функции и результаты исполнения функций менеджмента( например, применять административные меры наказания за невыполнение задания). Идеально, когда неформальный лидер и руководитель - это одно и то же лицо, но такое встречается редко, и чаще между формальным и неформальным лидером наблюдаются противоречия, доходящие до конфликтов. Сама жизнь и исследования показали, что наибольших успехов в деятельности достигает коллектив, где существуют формальное и неформальное лидерство.

В группе бывают два типа лидеров: эмоциональный и инструментальный. Функции эмоционального лидера - улучшение психологического климата в группе, забота об оптимальном регулировании межличностных отношений. Обычно он выступает в роли арбитра, советчика.

Среди неформальных лидеров можно вычленить следующие типы.

*Инструментальный лидер* - это член группы, который берёт на себя инициативу в специфических видах деятельности (благодаря своей особой компетентности в тех или иных делах) и жестко направляет коллектив в направлении решения задач, стоящих перед коллективом.

*Универсальный лидер*- тот член коллектива, группы, который сочетает в себе черты инструментального и эмоционального лидера.

*Популистские лидеры* - добиваются популярности за счёт удобных для обывателей лозунгов и демаршей.

*Предпочитаемый лидер*- это член коллектива, которого выделяют из окружающих и к которому относятся положительно (это надежный партнёр по работе, верный в дружбе, с ним предпочитают иметь дело, общаться, дружить. У него положительный психологический статус.

*Аутсайдер* - это индивид с нулевым статусом. Почти в каждом коллективе можно встретить таких членов, которые в силу каких-то причин не проявили себя и держатся в тени. Отношение к ним обычно индифферентное. У одних это может быть связано с адаптационными трудностями (особенно у новичков), у других - с особенностями характера («молчуны», «нелюдимы»), у третьих - с осознанной позицией («моя хата с краю»), у четвертых - с характеристиками самого коллектива. Руководитель коллектива должен уметь разбираться в направленности личности таких членов, и, если это необходимо, помочь им повысить эффективность их участия в выполнении функций менеджмента в организации.

*Непредпочитаемый (отвергаемый) лидер* - это исполнитель функций менеджмента, которого игнорирует коллектив, открыто демонстрируя своё неуважение или неприязнь. Заслуживает уважения тот коллектив, где не торопятся расстаться с непредпочитаемым, а помогают ему преодолеть себя, изменить свою направленность. Индивид, обычно, переживает состояние психологического дискомфорта, если он никому не нужен, никто им не интересуется, ни о чём не спрашивает, ничего не ждёт от него, никак не реагирует на его появление. Индивид стремится покинуть ту группу, где не происходит рост его психологического статуса в поисках групп, где, как ему кажется, его могут понять, оценить. Тем не менее, у него всегда остается мотив остаться в группе, где потенциально к нему может измениться отношение.

### **Формулирование целей и анализ стратегического разрыва**

Цель – это идеальное воплощение общей работы фирмы, целостность фирмы, воплощенная в единстве работы ее сотрудников, отражение накопленного организационного опыта фирмы.

*Требования* к целям: 1) специфичность; 2) измеримость; 3) достижимость; 4)



реалистичность;5) закрытые временные рамки (перевод английской аббревиатуры SMART). Противоположным по значению к термину «цель» является термин «результат». Цель имеет в своей трактовке две основных концепции. В соответствии с первой цель это идеальная сущность, порожаемая разумом. В соответствии со второй – цель это обобщение опыта человека. Мы будем понимать подцелью идеальное отражение целостности общей работы коллектива, что соответствует второй концепции в определении сущности цели. Цель организации образует фундамент для разработки стратегии развития и установления ключевых целей по таким важнейшим функциональным подсистемам организации, как маркетинг, производство, НИР, персонал, финансы, менеджмент. Каждая из этих подсистем реализует свои цели, логически вытекающие из миссии организации и ряда целей организации в целом.

Постановка целей маркетинга связана с детальным изучением спроса и предложения на продукцию, услугу, выпускаемую на данный момент и на новую продукцию. Кроме того, должна быть тщательно изучена ситуация на уже освоенных предприятием рынках и на новых. Поэтому маркетинговую работу должны выполнять специалисты по исследованию рынка, по прогнозированию и планированию, владеющие соответствующей информацией и методами разработки целевых моделей. Состав и количество этих специалистов зависят от возможностей предприятия самостоятельно проводить эту сложную и требующую большого профессионализма работу. Если такие возможности ограничены, надо использовать те элементы рыночной инфраструктуры, которые уже начали формироваться в нашей стране: внешних консультантов по управлению, специалистов по нововведениям, информационной технологии, вычислительным методам.

Цели устанавливаются также для производства как подсистемы предприятия. Производство предприятий, выпускающих вещественную продукцию, охватывает такие виды деятельности организации, как получение, хранение и распределение средств производства, превращение входных ресурсов в конечный продукт, его хранение и распределение, а также послепродажное обслуживание. При установлении целей по этой подсистеме необходимо учитывать разнообразие видов выполняемых здесь работ. Так, предпроизводственная подготовка связана с приемкой товаров, сырья, материалов, с хранением на складах, управлением запасами. Само производство требует машинной обработки, сборки, контроля качества, упаковки, технического обслуживания оборудования; работа с конечной продукцией (послепроизводственная логистика) связана с размещением готовых товаров на складе, с обработкой заказов и доставкой товара. Наконец, послепродажное обслуживание требует проведения установочных работ, ремонта, поставки запасных частей.

Установление целей предприятий различных отраслей в производстве

производится с учетом их специфики. Специфика продукции в виде услуг связи не требует наличия целей, связанных с приемкой сырья, с хранением его на складе; осуществляется приемка и хранение только товаро-материальных ценностей, что отражается в целях. Производство услуг связи связано, в основном с эксплуатацией (обслуживанием) оборудования и каналов связи. Однако процесс производства и предоставления услуг потребителю по времени может совпадать (предприятия электросвязи). Продукция носит невещественный характер и не требует размещения, хранения готовой продукции на складе. Не возникает в предприятии связи целей, связанных с послепроизводственной логистикой и послепродажным обслуживанием потребителя. Цели этой сложнейшей подсистемы организации устанавливаются в виде системы показателей, отражающих объемы, ассортимент продукции, качество, производительность, затраты и т.д. Подсистема, связанная с исследованиями и разработками, реализует цели нововведений на предприятии. **Направленность** - это поиск новых видов продукции, услуг для замены устаревших, определение целей проведения научных исследований и разработок, введение новшеств и модернизации всех сфер деятельности предприятия.

Позиционирование фирмы идентифицирует ее место на рынке и среди конкурентов. Позиционирование компании отвечает на три основных вопроса: Какова структура отрасли, в которой действует компания? Каковы предпочтения покупателей? Какие стратегии выбирает компания?

**Стратегический разрыв** - это расхождение между местом или позицией, которая занята предприятием на рынке и во внешней среде фактически и местом или позицией, которые должны быть заняты предприятием по стратегическому плану. Расхождение между должным местом на рынке и фактическим диктует содержание тактических и операционных планов организации в процессе стратегического планирования.

### **Функции менеджмента и их взаимосвязь**

В настоящее время в организациях целесообразно различать конкретные (специальные) функции управления. Перечень этих функций управления должен быть регламентирован с учетом особенностей современного этапа развития рыночных отношений. В каждой отрасли или конкретном объекте объективно необходим для управления состав функций управления с комплексом работ по ним. Комплексы работ по функциям управления должны отражать специфику отрасли или конкретного предприятия, а также предусматривать минимальные трудовые затраты на их исполнение.

Управленческие функции имеют циклический характер.

## **Характеристика позиционирования компании как функции стратегического менеджмента и результата анализа внешней и внутренней среды организации**

В структуре отрасли можно выделить три сегмента:

Сегмент 1: Потребители, предпочитающие стандартную продукцию и очень чувствительные к изменениям цен.

Сегмент 2: Потребители, которые хотят получить «не обычный» товар в отличии от потребителей сегмента. Так, они менее чувствительны к изменениям цен и в состоянии заплатить больше той компании, которая производит необходимый товар.

Сегмент 3: Эта группа потребителей готова заплатить за уникальность новизну и эксклюзивность. Цена для них не является решающим фактором при совершении покупки.

Наиболее благоприятной ситуацией для компании будет та, при которой реализуется большинство из перечисленных ниже условий. У компании есть благоволящие к ней покупатели, готовые купить ее продукцию. Поставщики не собираются ни сокращать объем поставок, ни повышать цены. Другим компаниям, действующим в той же или других отраслях, трудно переманить ее покупателей. Издержки у рассматриваемой компании ниже, чем у аналогичных фирм в данной отрасли. Позиционирование фирмы по товару удобно проводить с помощью графика, в котором по четырем осям откладываются две независимые переменные, а каждая переменная имеет низкие и высокие уровни. Товары фирм-конкурентов располагаются в соответствии со своими качествами в различных частях полученного пространства. Незанятые участки выражают перспективные стратегические направления рыночного фокусирования.

## **Характеристика стратегии дифференциации**

Стратегия дифференциации означает не только то, что нужно чем-то отличаться от других. Предложение для продажи самых ненадежных и конструктивно несовершенных для отрасли автомобилей не приведет, к хорошему положению и преуспеванию на рынке. Ключом к успеху при проведении дифференциации должна являться уникальность, которая ценится покупателями. Если покупатели желают платить за эти уникальные особенности большую цену и если издержки контролируются вами, то надбавка к цене приведет к большей прибыльности. Центральным в этой стратегии является понимание нужд покупателя. Необходимо знать, что ценится покупателем, предоставлять именно требуемый набор качеств и соответственно

назначать цену. Охарактеризуем стратегию фокусирования.

### **Характеристика стратегии фирмы с помощью стратегической модели М. Портера**

Общая стратегическая модель М. Портера рассматривает при выборе стратегии фирмы две альтернативы: целевой рынок и стратегическое преимущество. Стратегические преимущества могут быть двух видов: преимущество по уникальности товара и преимущество по издержкам

В модели М. Портера существуют *три базовые стратегии*: стратегия преимущества по издержкам, стратегия дифференциация и стратегия концентрация.

Используя *стратегию преимущества по издержкам*, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве. При помощи массового производства она может минимизировать удельные издержки и предлагать низкие цены. Это позволяет иметь более высокую долю прибыли по сравнению с конкурентами, лучше реагировать на рост себестоимости и привлекать потребителей, ориентирующихся на уровень цен.

Используя *стратегию дифференциации*, фирма нацеливается на большой рынок, предлагая товар, который рассматривается как выделяющийся. Компания выпускает привлекательный для многих товар, который тем не менее рассматривается потребителями как уникальный в силу его дизайна, характеристик, доступности, надежности и т. д. В результате цена не играет столь важной роли, и потребители приобретают достаточную лояльность к товарной марке.

В рамках *стратегии концентрации* компания выделяет специфический сегмент рынка через низкие цены или уникальное предложение. Она может контролировать издержки посредством концентрации усилий на нескольких ключевых товарах, предназначенных для специфических потребителей, создании особой репутации при обслуживании рынка, который может быть неудовлетворен конкурентами.

Согласно модели М. Портера небольшая фирма может иметь прибыль, концентрируясь на какой-либо одной конкурентной "нише", даже если ее общая доля на рынке будет незначительной. Фирме не обязательно быть большой, чтобы иметь хорошие финансовые показатели.

### **Характеристика стратегии роста компании**

Стратегия роста впервые подробно была разработана И.Ансоффом. Им же была построена модель роста фирмы. Она состоит из пяти этапов:

1. Стадия планирования (компания находится в состоянии готовности к формулированию стратегии роста, то есть существует некоторое совмещение внешних условий и внутренних возможностей).

2. Начальная стадия (обычно фирма проходит этап очень быстро. В течение этого этапа возникают и ликвидируются узкие места в процессах и структуре реализации конкретных проектов, которые не были предусмотрены в плане также растет объем продаж, хотя дохода фирма практически не получает)

3. Стадии проникновения.

4. Ускоренный рост.

5. Переходная стадия.

Целью начальной стратегии является умеренный рост для того, чтобы обеспечить предприятию выход на оптимальную эффективность. Руководство занимает бдительную позицию по отношению к ускорению темпов развития, стараясь обеспечить выявление узких мест и их ликвидацию, чтобы в дальнейшем занять настойчивую наступательную позицию на рынке. Как уже отмечалось, руководство должно быть готово к тому, что на первом этапе могут возникнуть сложности в производстве, административные трения, напряжённое финансовое состояние, связанное с большими затратами и отсутствием доходности. Однако одной из целей начальной стратегии является быстрота данного этапа и переход к следующей стратегии.

Стратегия проникновения направляет усилия предприятия на более глубокое проникновение на рынок и дополнительные усилия по увеличению темпов роста объёма продаж. Если для этого требуются приобретения и поглощения, то они производятся в рамках данной стратегии. Долговременные программы предусматривают укрепляющие и развивающие действия по всем направлениям функционирования предприятия, особенно обращая внимание на усиление финансовых позиций, модернизацию основных фондов, НИОКР.

Стратегия ускоренного роста состоит в полном использовании внутренних и внешних возможностей фирмы. Данный этап цикла роста должен производиться как можно дольше, так как именно на нём происходит полное использование ресурсов, рост доходов начинает превосходить рост продаж, доля рынка приближается к запланированной. Но на этапе ускоренного роста начинают возникать и накапливаться негативные тенденции в деятельности предприятия, поэтому одной из целей данной стратегии является как можно более раннее их выявление и попытки разрешения. Если решить возникшие проблемы не представляется

возможным, то руководство предприятия в рамках данной стратегии начинает плавный переход к реализации следующей стратегии.

#### Стратегия переходного периода

Целью стратегии переходного периода является обеспечение после периода ускоренного роста перегруппировки и перестройки деятельности предприятия для вхождения в новый цикл роста как можно быстрее, то есть не допуская длительной стагнации. Данная стратегия предусматривает экономию, отказ от новых производств. Происходит глубокий анализ существующего положения дел на предприятии с целью уменьшения затрат, повышения доходности изделий, перестройки системы управления.

Сама по себе стратегия роста может применяться в различных ситуациях: начало предпринимательской деятельности; молодая компания, борющаяся за своё выживание; однопродуктовое специализированное предприятие; диверсифицированное предприятие, где стратегия роста организации в целом может поддерживаться стратегией роста по отдельному виду продукта. Именно поэтому стратегических альтернатив роста в хозяйственной практике может быть предложено очень много. Перечислю лишь некоторые, являющиеся базовыми, стратегические альтернативы: интенсификация рынка, диверсификация, межфирменное сотрудничество и кооперация, внешнеэкономическая деятельность.

### **Характерные черты современного менеджмента**

В конце XIX - начале XX в. произошла смена парадигмы управленческого мышления. Иерархическая теория управления уступила место господству теории "управленческого хаоса". При этом ориентация руководителей на жесткие правила, процедуры, планы работы организации сменилась ориентацией на работу в командах, непрерывное обучение и перманентные инновации в области управления. В современных условиях наиболее эффективными являются так называемые самообучающиеся организации, в которых все сотрудники имеют способность и желание получать и воспроизводить новую информацию, умеют самостоятельно выявлять и решать управленческие проблемы. Именно этими организациями необходимо научиться управлять эффективно. В этих организациях менеджеры из автократов превращаются в помощников, партнеров подчиненных. Они должны уметь идти на просчитанный риск и развивать способности по раскрытию потенциала своих сотрудников. Менеджер новой фармации должен быть хорошим дипломатом, обладать неформальным авторитетом и уметь убеждать людей. Деливинговая концепция означает направление на развитие так называемых "плоских" структур управления, т.е. самоуправляемых, конкурирующих между собой команд, укомплектованных многофункциональными специалистами, деятельность которых гибко приспосабливается к насущным проблемам фирмы.

**Глобализация** - это важнейший фактор развития бизнеса на ближайшие 10-20 лет. Мировая экономика развивается в направлении устранения таможенных барьеров, иммиграционных барьеров, барьеров на финансовых потоках. Поэтому капитал, рабочая сила, товары перемещаются через границы с небывалой скоростью, резко снижаются транзакционные издержки. В этих условиях современный менеджер должен хорошо знать искусство общения, менеджер должен обладать умением работать с людьми различной религиозной направленности и культурными ценностями.

Видение и стратегическое мышление. Каждый сотрудник современной организации должен обладать так называемым видением, т.е. пониманием миссии и долгосрочных целей развития организации, что позволяет работнику самостоятельно, без помощи руководителя, решать вставшие перед ним нестандартные проблемы. Каждый сотрудник компании должен обладать системой культурных ценностей, организационной культурой, которая позволяет эффективно организовывать и стимулировать работу сотрудников без исполнения регламентирующей деятельности должностных инструкций.

### **Экономическая безопасность региона**

- это диапазон уровней экономических и социальных показателей, в пределах которого в долговременном периоде регион развивается устойчиво.

Уральское отделение Российской Академии наук в 90-х годах XX столетия проводило оценку безопасности регионов по десяти «сферам жизнедеятельности»: 1) производственный потенциал; 2) занятость; 3) уровень жизни; 4) правопорядок; 5) научно-технический потенциал; 6) экология; 7) демографическая ситуация; 8) бюджет и финансы; 9) энергообеспечение; 10) продовольственное обеспечение.

### **Экономические теории управления**

Экономические теории управления отвечают на вопрос об экономических отношениях, в которых состоят менеджеры в организации. В противоположном случае выдвигается концепция психологических основ взаимодействия сотрудников организации. (А. Маслоу, Д. Мак-Клелланд).

Широкое распространение получило представление, что организация представляет собой совокупность нетоварных, непосредственно общественных отношений, выражающихся прямо в виде приказов, указаний, соответствующих принципу демократического централизма (К. Маркс). Противоположная концепция состоит в тезисе, что организация представляет собой разновидность рынка (теория обмена предельной тягости труда на вознаграждение, теория дуопольного рынка, теория ограниченного монополией монополистического

рынка). Существует концепция, согласно которой люди в организации объединяются для снижения своих транзакционных издержек (теория фирмы Коуза). Менеджмент (управление) представляет собой услугу, общие работы в отличие от частных работ в организации. ( К. Маркс). Менеджмент представляет собой общедоступное бесплатное благо в рамках организации ( Д. Стиглиц).

В марксизме управление выступает как элемент системы эксплуатации труда. В неоклассической теории организация выступает как продолжение рынка труда, а менеджер представляет собой представителя работодателя.. В институционализме предприятие выступает как соединение рыночного мира (в его основании обмен товаров), индустриального мира ( в его основании стандарты), традиционного мира (в его основании подчинение частных интересов общим), мира общественного мнения ( в его основании известные события, которые явились образами поведения), мира творческой деятельности ( в его основании уважение к творческой деятельности), мира экологии ( в его основании сохранение сложившихся в природе равновесий). Менеджер в институтциализме представляет собой судью, который своими действиями помогает организации найти компромисс между мирами.

В кейнсианстве управление представляет собой фактор, который производит специфический доход - управленческую добавленную стоимость.

Управление можно понимать и как общественную связь - обмен в рамках организации. Через управление реализуется обмен между организацией как собственником ресурсов и сотрудником как членом организации согласно распределению прав собственности, распоряжения и пользования (теория обмена). Логистический подход к управлению организацией предполагает представление об управлении как о распределении ресурсов организации по принципу « в нужное время нужный материал, в нужное место».

Через управление в рамках организации общая собственность (но не долевая) распадается на права владения, распоряжения и пользования и ресурсы попадают через распределение непосредственно работнику для трансформации в готовый продукт (теория распределения). Распределение с точки зрения экономического содержания управления можно понимать в тройном смысле. 1) Распадение целого на доли.2) Физическое доведение продукта до потребителя. 3) направление использования ресурса в стороны цели организации или собственника.

Эффективность управления определяется через сопоставление вклада управления в общие результаты работы организации и затрат на управление. Теоретически эффективность управления может быть определена через сопоставление изменения затрат организации на транзакции, с одной стороны, и затрат на управление, - с другой.

При прочих равных условиях вклад управления может быть оценен через прирост производительности труда в организации в результате усилий



управленческого аппарата. Он может выступать и как превышение прироста производительности над приростом заработной платы, или превышение прироста производительности труда над приростом фондовооруженностью труда. Допустимо определять эффективность управления как сопоставление прибыли и затрат на управление.

### Эмерджентность и управление системой

Свойство эмерджентности означает, что функции отдельных подсистем, как правило, не совпадают с целевой функцией самой системы. Проиллюстрируем это свойство на следующем примере.

Пусть функция системы выражается вектором  $OA$  (рис. 1). Тогда функция любого элемента системы может быть представлена вектором  $OD$ , направление которого не совпадает с функцией системы, что отражает угол  $\varphi$ .

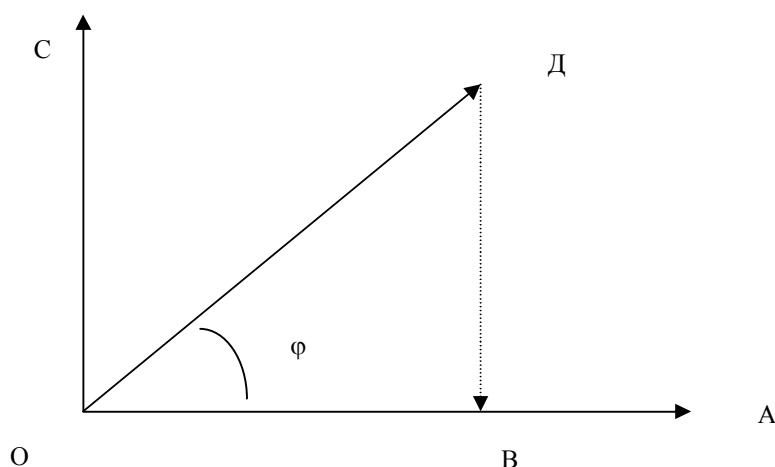


Рисунок 1. Графическая интерпретация организации (вектор  $OA$ ), функции сотрудника (вектор  $OD$ ), принципа эмерджентности (отрезок  $OB$ ).

Как показано на рисунке 1, линия  $OA$  обозначает вектор системы, линия  $OD$  – вектор элемента. Линия  $OC$  означает позицию элемента, вносящего нулевой вклад в общую работу системы. Отрезок  $OB$  обозначает функцию элемента, полностью совпадающей с вектором системы. Угол  $\varphi$  означает пропорциональность между функцией элемента и функцией системы. Реально угол  $\varphi$  будет в пределах  $0 \leq \varphi \leq 90^\circ$ . Вклад элемента в общую работу системы будет измеряться по формуле

$$OB = |OD| \times \cos \varphi,$$

где  $OB$  – вклад элемента в общую работу системы;  $OD$  – вектор элемента системы; угол  $\varphi$  обозначает условия, при которых совмещается элемент и системой.

Уменьшение значения угла  $\varphi$  приводит к увеличению проекции вектора ОД на вектор системы, что означает увеличение затрат на функционирование организации и уменьшение затрат на обеспечение индивидуальной работы элемента. Увеличение значения угла  $\varphi$  приводит к уменьшению проекции вектора ОД на вектор системы ОВ, что означает уменьшение затрат на функционирование системы и рост затрат на обеспечение индивидуальной работы элемента.

Векторное представление отношения организации и работников выявляет противоречивость их интересов в рамках общего единства и позволяет представить управление организацией как связь между сотрудниками между собою и организацией. Управление организацией можно представить как дополнительный вектор, который функционально связан с длиной индивидуального вектора ОД и углом  $\varphi$ . Управление, используя оказание поддержки сотруднику (т.е. удлиняя вектор ОД) и устанавливая углы сдвига индивидуального вектора относительно вектора организации способствует увеличению проекции индивидуального вектора на вектор организации (т.е. увеличению вклада сотрудника в общую работу организации).

Необходимо отметить, что если представить организацию как множество индивидуальных векторов, то возможна ситуация, когда, один индивидуальный вектор может давать проекцию на вектор организации только опосредовано через проекцию на другой индивидуальный вектор, что несет за собой потери. Управление организацией, устраняя промежуточные вектора (посредников), которые не являются принципиальными элементами в воспроизводственном цикле организации, также способствует эффективности организации.

Использование категории эмерджентности позволяет правильно относиться к противоречивости функций участников производства в рамках единой организации. Разрешение противоречивости функций участников производства и установление рациональных (оптимальных) связей между работниками и организацией является основным содержанием управления организацией.

### **Этика менеджмента**

Любому менеджеру, независимо от сферы деятельности, будь то производство, необходимо четко соблюдать нормы этики, принятые в обществе и на фирме, в которой он работает. Приведем некоторые из них. При поступлении на работу, менеджер принимает на себя этическое и правовое обязательство не разглашать конфиденциальную или представляющую коммерческую тайну информацию, даже если в дальнейшем он примет решение уйти из фирмы. Менеджер фирмы должен с полной

отдачей работать на ее благо. Неэтично иметь посторонние деловые интересы, которые отвлекали бы существенную часть времени или внимания от выполнения должностных обязанностей в фирме или каким-либо иным образом отрицательно сказывались на деятельности фирмы. Каждый менеджер обязан избегать внешних финансовых или иных связей, которые могли бы отрицательно сказаться на интересах фирмы, создать раздвоенность в его отношении к компании или ее интересам и препятствовать эффективному выполнению им служебных обязанностей, а также стать причиной возникновения конфликта интересов. Ни при каких обстоятельствах не допускается принимать в связи с работой какие-либо приглашения на развлечения, путешествия, спортивные мероприятия, а также принимать подарки, билеты, оплаченный отдых, личные подношения в денежной форме. Действия такого рода могут быть расценены другими лицами как принятие определенного обязательства со стороны компании и вовлечь вас в конфликт интересов.

Менеджеры должны знать законы, которые регламентируют их деятельность, и выполнять их, используя все надлежащие средства, имеющиеся в распоряжении компании. Можно привести некоторые нормы этичного поведения менеджера:

- не подавать и тени сомнения в своей добропорядочности, честности и добросовестности, особенно когда речь идет о повышении по служебной лестнице, премиях, достижении своих целей в карьере;
- относится с уважением к своему руководству, следуя тем общественным ценностям, которым служит;
- взять за правило относиться к людям так, как бы вы хотели, чтобы относились к вам;
- не хвастаться своими талантами, пусть ваша работа выявит их сама;
- беречь общественные деньги так же, как свои;
- ясно выражать свои взгляды на права других людей, признавая данные права, не выходить за их границы;
- открыто извиниться перед всеми, если совершил ошибку;
- стараться, чтобы личные незначительные цели не главенствовали над профессиональными.

## **Заключение**

В глоссарии приведены в комплексе различные категории дисциплины «Основы менеджмента» для студентов всех форм обучения, изучающих менеджмент организации. В глоссарии раскрыто содержание управления организацией в категориях: менеджмент, организация, неопределенность в организации, показаны существенные аспекты организации как специфического общественного института рыночной экономики. Данная методическая разработка не исчерпывает всех вопросов, которые могут возникнуть у студента при изучении дисциплины «Основы менеджмента». Требуется самостоятельность, инициатива, творческий подход студентов в получении дополнительных знаний.

## Библиографический список

1. *Агафонова, М.Ю.* Большой экономический словарь/ М.Ю. Агафонова, А.Н. Азрилиян, С.И. Дегтярев и др.: общ. ред. А.Н. Азрилияна. М.: Правовая культура 1994; Изд.5, перераб и доп. – М., 2002.
2. *Азрилиян А.Н.*, Азрилиян О.М., Калашникова Е.В., Мещерякова О.В. Краткий экономический словарь: 7500 терминов / А.Н. Азрилиян, О.М. Азрилиян, Е.В. Калашникова, О.В. Мещерякова; под ред. А.Н. Азрилияна. М.: Ин-т новой экономики, 2001.
3. *Багиев, Г. Л.* Терминологический словарь маркетинга/Г.Л. Багиев//[Электронный ресурс] <http://www.marketing.spb.ru/read/docum/a21.htm>
4. *Батрасов, В.И.*, Экономический словарь-справочник/ В.И. Батрасов, А.Б. Вифлеемский.- Муром, 2001.
5. *Беляев, Ю. А.* Энциклопедия начинающего предпринимателя (частный взгляд на предпринимательство и окружающую его среду). М.: РУДН, 1992.
6. *Борисов, А.Б.* Большой экономический словарь/ А.Б. Борисов. - М.: Книжный мир, 2001.
7. *Гершкович, Б.*, Мамедов О., Шелкова И. и др. Универсальный учебный экономический словарь Специалисту, студенту, абитуриенту, школьнику/ Б.Гершкович, О. Мамедов., И. Шелкова и др. - Ростов н/Д: Феникс, 1996.
8. *Корицкий, Э.Б.* Научный менеджмент: Российская история / Э.Б. Корицкий, Г.В. Нинциева, В.Х. Шетов. - СПб: Издательство «Питер», 1999.
9. *Лесников, С.В.* Словарь русских словарей: более 3500 источников / С.В. Лесников. - М.: Азбуковник, 2002. -
10. *Лесников, С.В.* Словарь русских словарей. 10 компакт-дисков. М.: Минобразования РФ. Отраслевой фонд алгоритмов и программ, 24 апреля 2003. №2538. Информационно-библиотечный фонд РФ № гос. регистрации: 502000300341 от 29 апреля 2003 года.
11. *Математика и кибернетика в экономике.* Словарь-справочник/ред. колл.: Н. П. Федоренко, Л.В. Канторович, В.И. Данилов-Данильян.- М.: Экономика, 1975.
12. *Найденов, Н.Д.* Экономика и предпринимательство. Сыктывкар: СыктГУ, 1997
13. *Найденов, Н.Д.* Государственная и общественная поддержка малого предпринимательства в регионе (на примере Республики Коми)/ Н.Д. Найденов, Т.А. Найденова, Е.В. Воронцов. -Сыктывкар: Миян Кыв, 1999.
14. *Найденов, Н.Д.*, Основы предпринимательства/Н.Д. Найденов, Л.З. Сандригайло. -Сыктывкар: СЛИ СПГЛТА, 2001.

15. *Найденов, Н.Д.*, Глоссарий терминов менеджмента организаций и регионального менеджмента/ Н.Д. Найденов, С.В Лесников, А.А Плеханова, С.С Овчаренко. - Сыктывкар: СПБГЛТА, 2004.
16. *Райзберг, Б.А.* Современный экономический словарь/ Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. М.: ИНФРА-М, 1997.
17. *Розенберг, Д. М.* Бизнес. Менеджмент: Терминологический словарь / Пер. с англ. М.: Изд. дом "ИНФРА-М", 1997.
18. Словарь-справочник менеджера / сост. Адамчук В.В. и др.- М.: ИНФРА-М., 1996. - 608с.
19. Словарь менеджера / сост. Козак Ю. Г. и др. - Киев, 1999.
20. *Стиглиц, Дж. Ю.* Экономика и государственного сектора. - М., 1997.
21. *Тевено, Л.* Множественность способов координации: равновесие и рациональность в сложном мире./ Вопросы экономики. 1997. -№ 10. -С.69 – 85.
22. *Тур, А.Н., Стах Н.В., Каменков В.С. и др.* Экономический глоссарий / А.Н. Тур, Н.В Стах, В.С. Каменков и др.: под ред. В.Н. Шимова. Минск:, 1997.
23. *Фатхутдинов, Р.А.* Понятийный аппарат по менеджменту. М., 1997.
24. Экономическая энциклопедия / гл. ред. Л.И. Абалкин. М.: Экономика, 1999.

*Справочное издание*  
Николай Дмитриевич Найденов  
Валерий Павлович Чесноков

## ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ МЕНЕДЖЕНТА

Глоссарий

Редактор: *С.Б. Свигова*  
Корректор *Е.Ю. Жилина*  
Компьютерная верстка *И.М. Титовой*  
Печатник *Т.Л. Кузнецова*

Сан.-эпид. заключение 11.РЦ 09.053.П.000758.10.03.

Подписано в печать 25.12.2007. Формат 60x841/16.

Бумага «Снегурочка». Гарнитура «Times». Печать- ризография. Усл.п.л. 11,3.

Заказ 459.

Тираж 5- экз.

Адрес издательства:

Коммунистическая ул., д.11, Сыктывкар, 167982

Отпечатано в КРАГСиУ