



ПОЛНЫЙ ЗАЧЕТ

# ШПАРГАЛКА ПО МЕНЕДЖМЕНТУ



Всё выучить - жизни не хватит!!! :))



Аллель

ПОЛНЫЙ ЗАЧЕТ

С.М. Ионова, С.С. Шумал

# ШПАРГАЛКА ПО МЕНЕДЖМЕНТУ

Ответы на экзаменационные билеты

Министерство образования <sup>не</sup> рекомендует

Москва  
Алель-2000



УДК 33  
ББК 65.290-2я73  
И75

**Ионова С.М., Шумал С.С.**

**И75** Шпаргалка по менеджменту: Ответы на экзаменационные билеты. — М.: Аллель-2000, 2005. — 64 с. — (Полный зачет).

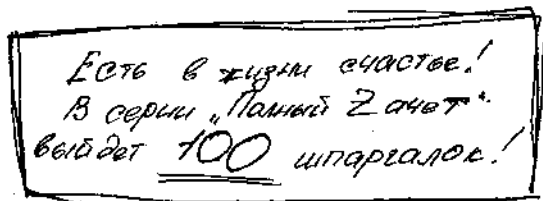
ISBN 5-9661-0017-9

Все выучить — жизни не хватит, а экзамен сдать надо. Это готовая «шпора», написанная реальными преподавателями. Здесь найдешь все необходимое по *Менеджменту*, а остальное — дело техники.

Ни пуха, ни пера!

УДК 33

ББК 65.290-2я73



**Ионова Светлана Михайловна  
Шумал Светлана Сергеевна**

### **ШПАРГАЛКА ПО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Ответы на экзаменационные билеты

Подписано в печать 31.01.2005. Формат 84x108 7/32  
Гарнитура «PragmaticaCondC». Печать офсетная  
Усл. печ. л. 3,36. Тираж 8 000 экз. Заказ № 499

Отпечатано с готовых диапозитивов во ФГУП ИПК  
«Ульяновский Дом печати». 432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14

По вопросам приобретения обращайтесь в книготорг «Юрайт»  
Тел.: (095) 744-00-12. E-mail: sales@urait.ru, www.urait.ru

#### **Покупайте наши книги:**

- в нашем офисе: 105037 Москва, городок им. Баумана, д. 3, корп. 4, стр. 10;
- через службу «Книга-почтой»: 105037 Москва-37, а/я «Книга-почтой»;
- через Интернет-магазин: [www.books.urait.ru](http://www.books.urait.ru); e-mail: [books@books.urait.ru](mailto:books@books.urait.ru).

ISBN 5-9661-0017-9

© Ионова С.М., Шумал С.С., 2005

© ООО «Аллель-2000», 2005

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Менеджмент, его сущность и разновидности .....	5
2. Сущность и характерные черты современного менеджмента .....	5
3. Принципы менеджмента .....	5
4. Функции управления .....	7
5. Методы менеджмента .....	7
6. Школы менеджмента .....	7
7. Социально-психологические функции менеджмента .....	9
8. Технологические функции менеджмента .....	9
9. Менеджмент в социальной сфере .....	9
10. Этика менеджера .....	11
11. Эффективность менеджмента .....	11
12. Методологические основы оценки менеджмента .....	11
13. Результативность менеджмента .....	13
14. Маркетинг в системе менеджмента .....	13
15. Азиатский стиль менеджмента .....	13
16. Западный стиль менеджмента .....	15
17. Характерные черты российского менеджмента. Основные группы российских руководителей .....	15
18. Менеджер: личные качества, знания и умения .....	15
19. Самоменеджмент .....	17
20. Ограничение менеджеров .....	17
21. Эффективность и качество деятельности менеджера .....	17
22. Стили руководства .....	19
23. Классификация руководителей по их мотивам и конечным целям .....	19
24. Управленческая решетка Блейка-Моутона .....	19
25. Сущность и типовые модели карьеры .....	21
26. Понятие полномочий и ответственности .....	21
27. Характеристика полномочий .....	21
28. Делегирование. Централизация и децентрализация задач управления .....	23
29. Понятие лидерства .....	23
30. Концепции лидерства .....	23
31. Планирование .....	25
32. Роль вторичной информации в планировании .....	25
33. Управление проектом .....	25
34. Подходы к формированию направлений развития .....	27
35. Способы мобилизации ресурсов предприятия .....	27
36. Бизнес-план .....	27
37. Содержание стратегического плана международной компании .....	29
38. Сущность организации и ее основные признаки .....	29
39. Миссия и цели организации .....	29
40. Внутренняя и внешняя среда организации .....	31
41. Законы развития организаций .....	31
42. Управление качеством .....	31
43. Управление рисками .....	33
44. Сущность и ЭВОЛЮЦИЯ понятия «мотивация» .....	33
45. Современные теории мотивации .....	33
46. Способы улучшения мотивации труда .....	35
47. Теории мотивации труда на Западе .....	35
48. Теория мотивации МакКлелланда .....	35
49. Теория мотивации Фредерика Герцберга .....	37
50. Теория мотивации по А. Маслоу .....	37
51. Управленческий контроль .....	37
52. Коммуникации в менеджменте .....	39
53. Процесс обмена информацией .....	39
54. Деловое общение .....	39

55. Сущность и классификация управленческих решений	41
56. Алгоритм выработки, принятия и реализации управленческих решений	41
57. Качество управленческих решений	41
58. Сущность и характеристики человеческих ресурсов	43
59. Система управления человеческими ресурсами	43
60. Оценка эффективности человеческих ресурсов в организации	43
61. Квалификационные требования к персоналу	45
62. Собеседование как способ отбора и приема персонала	45
63. Понятие трудового коллектива. Стадии развития	45
64. Конформизм, его сущность и роль в управлении коллективом	47
65. Факторы, определяющие положение человека в обществе	47
66. Сущность и принципы управления финансами	47
67. Инструменты управления финансами	49
68. Концепции управления денежно-кредитной сферой	49
69. Роль центральных банков в управлении денежно-кредитной сферой	49
70. Управление конфликтами	51
71. Причины конфликта	51
72. Понятие и сущность стресса	51
73. Сущность инновационного менеджмента	53
74. Организационные формы и ресурсное обеспечение систем инновационного типа развития	53
75. Сущность и функции организационной культуры	53
76. Элементы организационной культуры и преграды при ее разработке	55
77. Взаимодействие менеджмента и организационной культуры. Ее определяющие параметры	55
78. Комплексный анализ культурной внешней среды	55
79. Сущность международного менеджмента, его отличие от национальной модели	57
80. Структура анализа внешних критериев	57
81. Выбор принимающей страны	57
82. Выбор зарубежного партнера	59
83. Выбор сферы деятельности на внешнем рынке	59
84. Этапы развития отношений головной компании с зарубежными филиалами	59
85. Должностные обязанности международного менеджера	61
86. Многонациональные компании: причины роста	61
87. Организационное построение многонациональной компании (МНК)	61
88. Специфика воздействия на персонал за рубежом	63
89. Принципы подхода государства к деятельности международных компаний на его территории	63
90. Государственное регулирование деятельности международных компаний	63

## 1. МЕНЕДЖМЕНТ, ЕГО СУЩНОСТЬ И РАЗНОВИДНОСТИ

Термин management (в пер. с англ.) означает «управление». Наиболее распространенное толкование: **менеджмент** - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

Существует несколько понятий менеджмента, определяющих его как:

- 1) дисциплину, изучающую процессы управления предприятиями, которая обобщает опыт руководителей и результаты научных исследований, и поэтому полезна как для начинающих, так и для опытных менеджеров;
- 2) непосредственно процесс управления;
- 3) аппарат управления, т.е. работники предприятия, занимающие высшие позиции в иерархии организации.

**Менеджмент** является и наукой, и искусством, т.к. существует определенные приемы управления. Но они могут быть как эффективны в одних ситуациях, так совершенно непригодны в других. В результате необходимо уметь оценить ситуацию и найти наиболее эффективный метод управления.

**Сущность менеджмента** заключается в его функциях, основными из которых являются: **планирование, организация, мотивация и контроль.**

### Задачи менеджмента:

- 1) **тактическая** - это поддержание устойчивого функционирования организации;
- 2) **стратегическая** - это развитие предприятия и перевод его на более высокий и качественно иной уровень.

### Разновидности менеджмента.

#### 1. Производственный менеджмент определяет:

- 1) оптимальный объем и структуру выпускаемой продукции;
- 2) используемые технологии;
- 3) рациональный способ загрузки оборудования;
- 4) расстановку кадров;
- 5) управление персоналом;
- 6) способы разрешения конфликтов;

## 2. СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**Эффективность решений и работы всего предприятия** напрямую зависит от способности его владельцев и управляющих принимать своевременные и обоснованные решения.

Значительная часть руководителей в условиях быстро развивающейся конкуренции, научно-технического прогресса, а также нестабильной экономической и политической обстановки приспосабливаются к ситуации. **Приспособление организации к окружающей среде** является неотъемлемой составляющей ее существования в связи с тем, что именно от внешней среды она получает ресурсы, необходимые для ее функционирования, такие как сырье, рабочая сила и капитал. Ни одна организация не может быть самодостаточной, так как **ресурсы** являются частью природы, **работники** - частью общества, а **капитал** - это результат взаимодействия первого и второго под влиянием культуры.

Организация не может существовать отдельно от внешней среды, так как процесс ее функционирования имеет смысл лишь в случае, когда результаты работы (продукция) будут проданы. Благодаря этому организация не только окупает свои затраты, но и обеспечивает существование работников, взаимодействует с потребителями, поставщиками и конкурентами.

Если связь предприятия с внешней средой разрывается, то оно вскоре прекращает свое существование: в рыночных условиях организация прекращает ориентироваться на рынок и на потребителей. На потребителей должна работать связь, иначе результат может быть только один - разорение. Аналогичный результат постигает фирму, когда она перестает приспосабливаться к окружающей среде.

## 3. ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Выделяют следующие **принципы менеджмента**:

- 1) **сочетание научности и творчества**: заключается в том, что деятельность руководителя основывается на профессиональных знаниях и навыках, но в некоторых случаях в связи с невозможностью их использовать принятие управленческого решения основывается на интуиции или импровизации;
- 2) **целенаправленность** предполагает, что управленческая деятельность должна быть направлена на достижение определенной цели, разрешение создавшихся проблем;
- 3) **сочетание специализации и универсальности** предусматривает необходимость индивидуального подхода к решению проблемы с одной стороны, а с другой - разрешение проблем является составляющей деятельности организации и строится на общих принципах ее функционирования;
- 4) **последовательность** базируется на строго определенной последовательности выполняемых действий во времени и пространстве, нарушение которой может привести к неразберихе в работе и, как следствие, затягиванию выполнения задач (например, сначала следует определить необходимый штат сотрудников, а после этого заполнять вакансии, а не наоборот). Некоторые работы **имеют циклический характер** - повторяются периодически, (например, периодически или непрерывно должны проводиться маркетинговые исследования покупательского спроса или составляться планы работы предприятия на будущий год);
- 5) **непрерывность** предполагает, что каждый вид деятельности является основой для следующего вида (например, инженерный проект, на который

затрачиваются значительные средства, должен быть реализован на практике, т.к. иначе работа данного сотрудника будет ненужной, а затраты - напрасными);

6) **сочетание централизованного руководства и самоуправления** выражается в принятии решений на местах в соответствии с распоряжениями и указаниями менеджера;

7) **концентрация внимания на индивидуальных особенностях работников, а также способностях их взаимодействия в коллективе** ориентируется на создание благоприятной психологической атмосферы, определенной организационной культуры, с помощью которой облегчается процесс принятия решений, а, следовательно, увеличивается эффективность работы;

8) **обеспечение целостности прав и ответственности на каждом уровне работы** выражается в недопустимости превышения прав над ответственностью, т.к. подобная ситуация сопряжена с произволом руководящих лиц, но диспропорция в обратную сторону подавляет рабочую инициативу и активность сотрудников, т.к. инициатива оказывается наказуема;

9) **состязательность участников управления** позволяет лично заинтересовать работников на основе материального, морального и организационного поощрения работника, достигшего наиболее высоких результатов;

10) **предельно широкое привлечение сотрудников в процесс принятия управленческих решений** основывается на том, что при участии в данном процессе руководителей (работников) разных уровней принятое решение более охотно и легко выполняется, чем то, которое в приказном порядке спускается от руководства.

Предприятию необходимо развивать способности адаптации к изменениям окружающей среды, активизировать работу маркетинговой службы.

Предприятие, целью которого является как минимум удержание своих позиций на рынке, должно разрабатывать **долгосрочные (стратегические) планы** всестороннего развития своей деятельности.

Эти планы должны включать основные моменты относительно взаимодействия организации с окружающей средой, пути, по которым должно развиваться предприятие. Они составляют основу **тактического** решения.

В зависимости от того, как строится взаимодействие организации с внешним окружением, выделяют:

- 1) организации с механическим типом управления;
- 2) организации с органическим типом управления.

**Характерные черты механического типа управления:**

- 1) консервативная, негибкая структура;
- 2) четко определенные, стандартизированные и устойчивые задачи;
- 3) сопротивление изменениям;
- 4) власть проистекает из иерархических уровней и из позиции в организации;
- 5) иерархическая система контроля;
- 6) командный тип коммуникаций, идущих сверху вниз;
- 7) содержание коммуникаций: распоряжения, инструкции и т. п.

**Характерные черты органического типа управления:**

- 1) гибкая структура;
- 2) динамичные, не жестко определенные задачи;
- 3) готовность к изменениям;
- 4) власть базируется на знании и опыте;
- 5) самоконтроль и контроль коллег;
- 6) многонаправленность коммуникаций.

- 7) способы устранения сбоев и неполадок;
- 8) методы проведения текущего контроля

2. **Снабженческо-сбытовой менеджмент** включает:

- 1) организацию подписания хозяйственных договоров;
- 2) закупку, доставку и хранение сырья, материалов и комплектующих;
- 3) хранение и отправку конечной продукции покупателям.

3. **Инновационный менеджмент** направлен:

- 1) на управление научно-исследовательской деятельностью, прикладными разработками;
- 2) создание опытных образцов;
- 3) внедрение инноваций в производство.

4. **Маркетинг-менеджмент** занимается:

- 1) исследованием рынков;
- 2) определением существующего и потенциального спроса на продукцию;
- 3) разработкой ценовой и рекламной политики предприятия.

5. **Менеджмент персонала** занимается:

- 1) подбором, расстановкой и обучением персонала;
- 2) определением методов мотивации сотрудников;
- 3) созданием благоприятного психологического климата на предприятии;
- 4) улучшением труда и быта работников;
- 5) налаживанием и поддержанием отношений с профсоюзами.

6. **Финансовый менеджмент** управляет:

- 1) созданием бюджета и финансового плана организации;
- 2) формированием и распределением ресурсов фирмы;
- 3) оценкой сложившегося и перспективного финансового состояния предприятия;
- 4) принятием мер по укреплению финансового положения организации.

7. **Эккаунтинг-менеджмент** занимается сбором, обработкой и анализом данных о работе организации, их сравнением с предыдущими и плановыми показателями и результатами конкурентов с целью выявления слабых сторон и потенциальных возможностей фирмы.

#### 4. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

**Функция управления** - это обособившийся вид управленческой деятельности.

Исследование функций управления имеет большое практическое значение, поскольку они в значительной мере определяют структуру органов управления.

Наиболее распространенная классификация выделяет следующие **группы функций**.

**1. Общие функции управления** являются обязательными для успешной работы любой организации. Сюда входят: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции были выделены французским практиком и ученым **Анри Файолом** в его работе «Общее и промышленное управление» в **1916 г.**, которая была результатом процесса исследования факторов, оказывающих мотивирующее и демоти-вирующее воздействие на поведение человека.

Последовательность выполнения данных функций обеспечивает управление любым объектом (нацио-нальной экономикой, отраслью, предприятием).

**Функция планирования имеет особое значе-ние и включает в себя следующие процессы:**

- 1) на основе анализа внешней среды и интересов групп формируется миссия организации;
- 2) определяются цели на основе анализа требова-ний рынка и возможностей самой организации;
- 3) исходя из установленных целей организации и со-стояния внешней и внутренней среды намечаются альтернативные стратегии;
- 4) для реализации стратегий вырабатываются поли-тика и процедуры, по которым действуют сотруд-ники организации;
- 5) производится работа в подразделениях, основан-ная на оперативных планах;
- 6) планы организации согласуются с показателями и финансовыми ресурсами.

#### 5. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

**Главной целью деятельности организации** является получение прибыли. Но эффективная ра-бота невозможна, если она не структурирована и не регулируется принципами ведения управленческой деятельности, в соответствии с которыми разраба-тываются методы достижения целей.

**Методы управления подразделяются на сле-дующие группы.**

**1. Организационно-правовые методы** опреде-ляют основные границы работы: направление дея-тельности фирмы, ее организационно-правовую форму, условия функционирования, структуру орга-низации, а также регламентируют права и ответст-венность персонала и многое другое.

**2. Административные методы** управления предполагают, что вся деятельность организации основывается на жестком подчинении работников и на их беспрекословном выполнении указаний, за-частую основанном на принуждении. Данная группа методов применяется, если велик вес традиций, в со-ответствии с которыми может быть принято только однозначное решение, если слишком узок выбор возможных альтернатив или если подавляется инициатива подчиненных.

Отличительной чертой данного метода является поощрение исполнительности, а не инициативно-сти. Как следствие, эффективность этой группы методов значительно ограничивается, так как не учитывает и не использует всех возможностей организации.

**3. Экономические методы** основаны на мате-риальной заинтересованности работников и позво-ляют активизировать их деятельность. Данная груп-па методов в совокупности с административными <sup>3</sup> может привести к высоким результатам. Это связа-

#### 6. ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА

**Управление** было признано самостоятельной областью знаний, подлежащей изучению и рассмот-рению с разных точек зрения, только в XX в.

**Основополагающие школы управления.**

**1. Научная школа управления (1885-1920 гг.).** Школа связана с именем **Фредерика Уинслоу Тейлора**. Представители этой школы обосновали необходимость подбора конкретных работников для выполнения определенной работы (расстановки кадров), обосновали необходимость обучения работников, их подготовку и переподготовку как внутри предприя-тия, так и в сторонних организациях, рационализа-ции труда и ее мотивации.

В рамках данной школы были разработаны **12 ос-новных принципов управления**, которые не по-теряли своего значения до сих пор:

- 1) отчетливо поставленные цели - это исходный пункт управления;
- 2) здравый смысл, предполагающий признание сде-ланных ошибок и поиск их причин;
- 3) компетентная консультация профессионалов и со-вершенствование процессов управления на осно-ве их рекомендаций;
- 4) дисциплина, обеспеченная четкой регламентаци-ей деятельности людей, контролем за ее испол-нением, своевременным поощрением;
- 5) справедливое отношение к персоналу;
- 6) быстрый, надежный, точный, полный и постоян-ный учет;
- 7) диспетчирование;
- 8) нормы и расписания, способствующие поиску и реализации резервов;
- 9) нормализация условий труда;
- 10) нормирование операций;
- 11) письменные стандартные инструкции;
- 12) вознаграждение за производительность.



## 2. Классическая, или административная, школа (1920-1950 гг.).

Это направление связано с именем **Анри Файоля** (отца менеджмента). Специалисты этого направления исследовали эффективность работы всей организации. Представители данной школы свели всю работу предприятия к следующим основным видам деятельности: технической; коммерческой; финансовой; защитной; бухгалтерской; администрированию.

Итогом многих работ и проведенных исследований Файоля является создание **принципов управления** всей организацией:

- 1) первоначальная функция - разделение труда;
- 2) полномочия и ответственность. **Полномочие** - это право отдавать приказы, а ответственность - это ее составляющая противоположность;
- 3) дисциплина как взаимное уважение достигнутым соглашением;
- 4) единоначалие;
- 5) единство направления, т. е. каждая группа действует в рамках определенных целей;
- 6) подчиненность личных интересов общими;
- 7) скалярная цепь - это ряд лиц, стоящих на управленческой пирамиде;
- 8) порядок;
- 9) справедливость как сочетание доброты и правосудия;

^ стабильность рабочего места.

### 3. Школа человеческих отношений (с начала 1950-х гг. до настоящего времени).

Основной целью этой школы было повышение эффективности работы организации за счет лучшего использования человеческих ресурсов. Представители этой школы провели множество исследований и экспериментов по вопросам мотивации людей, характера власти, лидерства, качества трудовой жизни и т. д. В результате были сделаны выводы, что система человеческих отношений влияет на результативность труда не меньше, чем рационализация труда.

но с тем, что наряду с дисциплинированностью и ответственностью за принимаемые решения на предприятии стимулируется инициативность работников, и, как следствие, повышается эффективность организации. В результате предприятие получает дополнительную прибыль за счет снижения издержек, из которой выплачиваются премии участникам работ или всем сотрудникам. Для большей заинтересованности работников денежные выплаты (зарплатная плата, премии) привязываются к прибыли или достигнутым результатам.

4. **Социально-экономические методы** являются более эффективными, чем административные и экономические, что может быть связано с тем, что материальное вознаграждение удовлетворяет основные потребности работника и у него возникают потребности более высокого порядка (по теории мотивации Маслоу). Кроме того, применение данной группы методов может не оказывать весомого влияния на творческих личностей, занятых интеллектуальным трудом. Они были сформулированы в 20-е гг. XX в.

5. **Социально-психологические методы** подразделяются на два вида воздействия:

- 1) создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе и уважительных (доверительных) отношений между руководителем и подчиненными;
- 2) предоставление возможности развития и реализации личных способностей работников, что в результате приведет к повышению удовлетворенности и, как следствие, эффективности работы сотрудников и предприятия в целом.

Все вышеперечисленные методы не стоит противопоставлять, так как наибольшего результата организация может добиться только при их взаимодействии.

2. **Конкретные функции (специфические)** определяются объектом управления.

К **функциям современного предприятия** относятся следующие:

- 1) **планирование** (используемый ресурс - время);
- 2) **маркетинг** (используемый ресурс - потребитель);
- 3) **предпринимательство** (используемый ресурс - бизнес);
- 4) **финансы** (используемый ресурс - деньги);
- 5) **организация** (используемый ресурс - люди);
- 6) **производство** (используемый ресурс - технологии);
- 7) **инновация** (используемый ресурс - идеи);
- 8) **информация** (используемый ресурс - данные);
- 9) **социальное развитие** (используемый ресурс - культура).

**Процесс реализации функции** отвечает на вопрос: какова логическая последовательность действий, чтобы функция осуществлялась без перебоев.

**Структура функции** отвечает на вопрос: как или каким образом связаны между собой все действия. Как правило, на предприятии функцию планирования осуществляет не одно подразделение, а несколько. И ведущую роль играет отдел (служба) планирования. При этом не следует умилять вклада финансового отдела, бухгалтерии, отдела снабжения, сбыта, маркетинга и т. д.

На основе содержания, процесса и структуры функции проводится анализ, результаты которого служат основой для развития той или иной функции. Кроме того, данная деятельность позволяет выделить новые функции или, наоборот, изъять функции за ненадобностью.

**Процесс управления хозяйственной деятельностью** заключается в выполнении общих и специфических функций. В практике управления между органами управления функции распределяются неравномерно: порой они распыляются или дублируются.

## 7. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Для эффективного управления предприятием менеджер должен уделять особое внимание своим подчиненным. Знание психологических особенностей подчиненных позволяет руководителю более эффективно реализовывать социально-психологическую функцию. Основой **социально-психологической функции** служит делегирование менеджером своих полномочий и мотивация подчиненных.

**Делегирование** - это передача полномочий по решению задач руководителем своим подчиненным. При этом ответственность за выполнение данной работы не делегируется.

**Полномочия** - это право использовать соответствующие для выполнения определенной задачи ресурсы предприятия и координировать усилия определенных сотрудников на ее выполнение.

**Ответственность** - это обязанность отдавать отчет в своих действиях, поступках. Объем ответственности влияет на заработную плату работника (чем больше ответственность, тем выше заработная плата).

При передаче полномочий по выполнению работы сотрудник, их делегировавший, несет за них полную ответственность. Полномочия делегируются должности, а не человеку, который ее занимает.

Делегирование полномочий не будет иметь смысла, если работу сотрудников не стимулировать. Способность побуждать сотрудника к выполнению работы с минимальными затратами для себя и предприятия в целом определяет профессионализм менеджера. Для этого руководитель должен уделять особое внимание мотивации работников.

**Мотивы** - это движущие силы (потребности), побуждающие человека выполнять работу.

**Мотивация** - это совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

## 8. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

**Эффективность работы предприятия** зависит от степени слаженности технологических процессов организации и работы аппарата управления, результатом которых являются управленческие решения.

**Управленческое решение** - это продуманное действие, следствием которого является осуществление какого-либо действия для достижения цели организации или воздержание от него.

Процесс принятия решений требует от руководителя высокого профессионализма и чуткости.

**Требования, предъявляемые к управленческим решениям:**

- 1) всесторонняя обоснованность;
- 2) правомерность;
- 3) непротиворечивость;
- 4) своевременность;
- 5) обеспеченность ресурсами;
- 6) ясность и лаконичность.

Так как процесс принятия решения субъективен, то успех его принятия и реализации зависит от сложившейся ситуации, под воздействием которой менеджером могут быть допущены ошибки или неизбежные потери.

Качество управленческого решения определяется на основе сравнения потерь и выгод, получаемых предприятием, а также дальнейшими возможностями его развития.

Значительное влияние на реализацию технологических функций менеджмента имеет также система коммуникаций.

**коммуникация** - это процесс обмена информацией, опытом и сведениями. Коммуникация является неотъемлемой частью функционирования предприятия, и менеджер тратит на нее от 50 до 90 % своего

## 9. МЕНЕДЖМЕНТ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

**Социальная сфера** - это вид деятельности, предметом которой являются человек и его потребности.

**Целью социальной деятельности** являются: охрана жизни и здоровья людей; обеспечение и поддержание их жилищных условий на достойном уровне; предоставление равных возможностей для получения образования и трудоустройства; обеспечение справедливых условий оплаты труда; обеспечение неунизительной старости; привлечение внимания к современным средствам социокультурного развития.

Разрешение социальных проблем реализуется за счет **социально-трудовой политики**, заключающейся в разработке решений, связанных с самим человеком, его статусом в обществе, предоставлением ему определенных социальных гарантий, учитывающих особенности различных групп и слоев населения.

**Деятельность в социальной сфере по целевому назначению** включает в себя:

- 1) социальное развитие человеческих ресурсов, включающее системы здравоохранения, образования, науки, искусства, спорта, средств массовой информации;
- 2) социальное обслуживание населения концентрирует свое внимание на системе бытового обслуживания, жилищно-коммунальном хозяйстве, торговле товарами народного потребления и общественного питания;
- 3) социальная защита населения охватывает работу систем социальной помощи, страхования, пенсионного обеспечения, условий и охраны труда, обеспечение безопасности и охраны общественного порядка.

Менеджмент в социальной сфере уделяет особое внимание работе социальных организаций, обес-

печенности социальных групп соответствующими благами, услугами, необходимыми для поддержания жизни людей и их развития, а также определению источников финансирования и экономической эффективности. Данная деятельность базируется на **социально-экономических исследованиях**, в ходе которых рассматриваются такие **вопросы**, как:

- 1) изменение состава народонаселения, способы увеличения его численности, оптимизация половозрастной, социальной и профессиональной групп;
- 2) территориальное и природно-климатическое размещение людей;
- 3) возможность свободного перемещения, выбора места жительства и работы;
- 4) создание экономических условий, обуславливающих возможность заработков для экономически активного населения;
- 5) поддержание и развитие образовательно-культурной сферы, включающей воспитание, образование, создание рабочих мест для преподавателей и студентов;
- 6) поддержание и развитие науки и сферы научного обслуживания, основанного на рациональном сочетании фундаментальных и прикладных исследований;
- 7) изыскание способов снижения общей и профессиональной заболеваемости, травматизма, несчастных случаев на производстве в рамках сферы здравоохранения, спорта, туризма, охраны труда;
- 8) повышение уровня эффективности экономики, труда и социального развития;
- 9) формирование мировоззрения сплоченности у людей на уровне предприятий и территорий.

**Объектами изучения социальной сферы в узком смысле** являются человек как потребитель услуг и товаров; его физическое здоровье, умственные и другие способности, а также сведения о его социальной и трудовой деятельности.

рабочего времени. Коммуникации позволяют координировать деятельность внутри предприятия и налаживать внешние контакты. Система коммуникаций позволяет доводить до сведения сотрудников решения руководства и влиять на слаженность их работы. «От ее качества зависят оперативность и точность принимаемых решений и выполняемых заданий».

Важное значение для предприятия имеют **внешние коммуникации**, которые представляют собой обмен информацией, происходящий между предприятием и внешней средой, позволяющий предприятию быть в курсе потребностей реальных и потенциальных покупателей, работы контрагентов и конкурентов, а также отслеживать новые тенденции в науке (изобретения, технологии).

**Коммуникации внутри предприятия** можно разделить на два вида: вертикальные и горизонтальные. **Вертикальные** осуществляются между руководителем и подчиненными, а **горизонтальные** - между сотрудниками одного уровня.

Помимо этого, коммуникации могут быть вербальными и невербальными, и менеджер должен владеть ими обеими в совершенстве. **Вербальные коммуникации** представляют собой словесное общение, как устное, так и письменное, тогда как невербальное происходит посредством жестов и мимики. **Невербальное** общение является гораздо более сложным, чем вербальное, так как зачастую оно происходит на подсознательном уровне и менеджер должен уметь адекватно воспринять посылаемые ему сигналы. Данные виды коммуникации закладываются в основу делового общения, включающего в себя деловые совещания, переговоры, переписку, публичные выступления.

В России и во всем мире уделяется огромное внимание коммуникационным технологиям, так как их развитие происходит с огромной скоростью. Это связано еще и с тем, что в современных условиях ценится как оперативная, так и точная информация.

## **Основные типы мотивирования.**

1. Внешними воздействиями вызываются определенные мотивы, побуждающие человека к желательному для мотивирующего субъекта результату (вариант торговой сделки).

2. Направленно развиваются и усиливаются желательные для субъекта мотивирования мотивы действий или ослабляются те мотивы, что мешают эффективному результату.

**Мотивирование** работников основывается на возможности удовлетворения нужд и потребностей.

### **Работник может выполнять работу:**

- 1) в соответствии с личными качествами (трудолюбием, ответственностью);
- 2) под воздействием своих потребностей, которые он может удовлетворить в результате выполнения определенных функций.

### **Руководитель должен знать:**

- 1) уровень жизни подчиненного;
  - 2) состав его семьи;
  - 3) примерное окружение;
  - 4) интересы и увлечения.
- Это позволит менеджеру эффективнее распределять работу.

### **Менеджеру придется:**

- 1) уделять значительное внимание условиям труда работников;
- 2) обеспечивать социальные гарантии, которые привлекают людей на предприятие;
- 3) заботиться о психологическом климате;
- 4) обеспечивать ту заработную плату, которая приведет к нему необходимых сотрудников.

**Социально-психологические функции** основываются на знании менеджером профессиональных качеств сотрудников и их психологических особенностей.

### **Психологические особенности:**

- 1) черты характера;
- 2) уровень жизни;
- 3) круг общения и др.

## 10. ЭТИКА МЕНЕДЖЕРА

**Этика** - это одна из древнейших теоретических дисциплин, объектом изучения которой является мораль. Основа данного предмета была заложена Аристотелем, который и ввел данный термин.

**Этика** бизнеса не сводится только к понятию морали и является инструментом, с помощью которого менеджер принимает свои решения. К сожалению, в нашей стране деловая этика рассматривается лишь как совокупность моральных принципов, возможность применения которых на практике не изучается. В России этика менеджера понимается прежде всего как правила поведения руководителя в деловом окружении (деловой этикет).

В западных странах этика четко подразделяется на **этикет и управленческую (прикладную) этику**.

Этика поведения менеджера рассматривается с точки зрения моральных аспектов различных функций управления, таких как маркетинг, управление персоналом, оказание профессиональных услуг, взаимодействие с контрагентами и конкурентами, слияние и поглощение фирм и т. д.

**Деловая этика** предполагает трудный выбор оправданных с точки зрения нравственности и следующих целям деятельности решений. Следует подчеркнуть, что этическое поведение не устанавливается законодательно. Этика бизнеса основывается на удовлетворении интересов максимального числа участников рынка и на уважении интересов как своей фирмы, так и интересов партнеров. Этика менеджера по отношению к конкурентам предполагает использование только «чистых» методов борьбы.

### Уровни управленческой этики.

**1. Мировой уровень** - осуществление менеджером своих рабочих функций на основе общечеловеческих ценностей, зафиксированных в «принципах

## 11. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

**Эффективность менеджмента** - это управленческая деятельность предприятия с минимальными издержками и максимальными результатами. В менеджменте выделяют экономическую и социальную эффективность.

**Результатом экономической эффективности является экономический эффект**, отражающийся на росте прибыли, снижении издержек, повышении качества и т. д. **Результатом социальной эффективности является социальный эффект**. Он заключается в повышении удовлетворенности работников от выполняемой работы, улучшении условий труда, повышении благосостояния работников. Взаимосвязь между экономической и социальной эффективностью очень тесная, так как зачастую при улучшении экономической обстановки улучшается и социальная удовлетворенность, и наоборот, при повышении социальной удовлетворенности повышается экономическая эффективность. **Повышение прибыльности** предприятия приводит к увеличению заработной платы (осуществлению материального стимулирования) и, как следствие, к удовлетворенности работников. **Повышение социальной удовлетворенности** в свою очередь способствует повышению производительности и улучшению качества и, как следствие, увеличивает прибыльность и т. д. Но следует отметить, что мероприятия социальной направленности могут принести свои плоды лишь в отдаленном будущем, поэтому подобные действия следует дополнительно сопоставлять со стратегическими и тактическими планами.

### Факторы, повышающие эффективность менеджмента:

- 1) взаимодействие в системе управления;
- 2) оптимальное использование времени.

## 12. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ МЕНЕДЖМЕНТА

Обособление менеджмента из общих функций работы организации приводит к возникновению **«управленческой услуги»**, концентрирующей свое внимание на решении конкретной управленческой проблемы с полным технико-экономическим обоснованием.

Разделение труда, высокая скорость увеличения знаний приводит к большим затратам на совершенствование и перестройку систем управления экономикой. При этом следует учитывать большую скорость морального износа оборудования, так и методов работы.

В данных условиях возникает вопрос о наиболее эффективной сфере инвестирования: производственной или управленческой. Он приобретает особое значение при разработке стратегических планов фирмы.

Существенной **проблемой современной системы управления** является нехватка квалифицированных менеджеров, так как, помимо хозяйственных навыков, необходимо принимать решения в условиях неопределенности, сопровождающихся значительными рисками и ответственностью. Оценка деятельности менеджера осуществляется с помощью критериев результативности и эффективности.

По мнению **Питера Друккера**, **результативность** - это создание правильных вещей, тогда как **эффективность** - это правильное создание этих вещей.

Данные показатели необходимы для предварительной оценки существующих положений о менеджменте на базе трактовки понятия «управление» как трудовой деятельности и системы отношений, воплощаемой в процессе этой деятельности.

Менеджмент рассматривается как управленческое воздействие и взаимодействие, объектом которых являются человек и его трудовая деятельность, в результате которой происходят изменение ее характеристик и создание конечного результата. Управляющее воздействие постепенно переходит в управляющее взаимодействие.

**Управляющее воздействие** воплощается в управленческом решении и является завершающей частью процесса управления. На этапе воплощения управленческого решения процесс управления переходит в производственно-хозяйственную деятельность.

**Управленческая деятельность** требует определенных затрат, овеществляющихся в продукте труда и входящих в себестоимость (затраты на управление).

При анализе производственно-хозяйственной деятельности значительное внимание уделяется управляющей и управляемой частям фирмы, уровням управления, а также всей совокупности внешних и внутренних связей, обнаруживающихся в процессе функционирования и развития организации.

**Объектом управления** становится взаимодействие между управляющей и управляемой частями предприятия, их элементами, а также все виды взаимодействия с внешней средой. Таким образом, взаимодействие оказывает влияние на условия трудовой деятельности, а через них - на саму деятельность и ее результат.

**Управляющее воздействие и взаимодействие** преобразуют производственную трудовую деятельность и влекут за собой результаты, адекватные качеству и эффективности управления. Уровень качества и эффективности зависит от механизмов и форм реализации управляющего воздействия и взаимодействия.

**Взаимодействие в системе управления** предполагает влияние всех подразделений предприятия друг на друга. Значение взаимодействия возрастает по мере расширения специализации организации.

**Взаимодействие подразделений** позволяет работать фирме как единому механизму и исключить лишние звенья. Такое взаимодействие усиливает результативность деятельности на всех уровнях ее выполнения, в том числе и управленческом, так как на него снижаются расходы.

#### **Пути повышения эффективности управления:**

- 1) разработка проблем управления и способов их разрешения;
- 2) постоянное улучшение технологического и информационного обеспечения управления;
- 3) совершенствование систем и методов управления;
- 4) регулярная переподготовка как руководящего состава, так и рядовых сотрудников;
- 5) уделение значительного внимания подбору кадров.

**Оптимальное использование времени** основывается на четком планировании менеджером выполняемых им и подчиненными работ:

- 1) не стоит планировать на день более трех важных дел и десяти общих;
- 2) после выполнения в начале рабочего дня важного дела следует уточнить дальнейшие приоритеты;
- 3) распределение осуществляемых функций по времени и важности предполагает четкое формирование условий их выполнения (организацию рабочего места, обеспечение условий и средств для соответствующего выполнения работ).

#### **Последовательность выполнения заданий:**

- 1) дела срочные и важные;
- 2) срочные;
- 3) важные, но не срочные;
- 4) все остальные.

международного бизнеса» - Всемирном этическом кодексе, принятом в 1994 г. в Швейцарии.

Данные **принципы** включают в себя:

- 1) социальную ответственность перед сотрудниками предприятия (создание для них благоприятных условий работы), акционерами, клиентами и населением в целом;
- 2) модернизацию технологий, маркетинга и коммуникаций;
- 3) повышение доверия к бизнесу;
- 4) уважение к законодательству и соблюдение правовых норм;
- 5) верховенство моральных ценностей во всех направлениях деятельности фирм;
- 6) поддержку и помощь в развитии международной торговли;
- 7) охрану окружающей среды.

Соответствие деятельности предприятий данным нормам является приоритетным по отношению к национальным и корпоративным кодексам и правилам,

2. **Макроуровень** - реализация моральных принципов в соответствии с отраслевым или национальным кодексом бизнес-этики, включающим в себя уважение к частной собственности и свободной конкуренции, предоставление достоверной информации и отсутствие дискриминации на рынке труда.

3. **Микроуровень** - реализация моральных норм в рамках отдельного предприятия, его партнеров и конкурентов (отсутствие дискриминации в отношениях с поставщиками и покупателями, сотрудниками предприятия и его руководством, менеджерами, инвесторами и акционерами). Микроуровень предполагает решение этических проблем частного характера.

В случае если возникает вопрос в этической оправданности принимаемого действия, то оно оценивается с точки зрения отношения лиц, получающих от него пользу и вред. Если количество первых больше, чем вторых, то решение оправданно.

### 13. РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

**Результативность менеджмента** - это способность системы управления создавать условия для реализации намеченных целей и стабильного развития социально-экономической системы, которая зависит от степени и количества достигнутых результатов предприятия за определенный срок на каждой ступени аппарата управления.

**Цель менеджмента** - это создание условий долговременного существования и развития организации. В рыночных условиях цели организации связаны с потребностями общества и экономики в целом, так как успех деятельности предприятия зависит от степени удовлетворенности покупателя предлагаемыми ему товарами (услугами).

**Сложность оценки менеджмента** заключается в том, что удовлетворенность покупателей не является исчисляемым показателем. В результате данный показатель привязывается к выручке (прибыли), так как чем выше удовлетворенность потребителей, тем чаще они возвращаются за покупкой в эту же компанию или советуют ее своим знакомым.

**Цель** - это первостепенная задача организации, так как ошибки в ее постановке влекут за собой плачевные последствия. Во избежание ошибок разрабатываются промежуточные цели, конкретизирующие главные и воплощающиеся наряду с ними.

#### **Показатели результативности менеджмента:**

- 1) уровень достижения цели - это отношение конечного результата к запланированной величине;
- 2) степень удовлетворенности потребностей - это отношение конечного результата к величине существующей потребности;
- 3) величина потенциальной потребности, прогнозируемая отделом маркетинга, включающая неудовлетворенную или вновь возникшую потребность;

### 14. МАРКЕТИНГ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

**Ф. Котлер** определил **маркетинг** как «анализ, организацию, планирование и контроль всех ресурсов, политику и деятельность фирмы, направленную на активизацию потребителей для удовлетворения потребностей и желаний определенной их группы при получении соответствующей прибыли».

В современных рыночных условиях маркетинговая деятельность приобретает все большее значение. На крупных предприятиях отделы маркетинга занимают центральное место в структуре предприятия и занимаются оценкой функциональных зон организации с целью выявления ее преимуществ и недостатков и определения наиболее перспективных направлений развития.

**Маркетинговая деятельность в менеджменте** реализуется в нескольких областях.

**1. Доля рынка и конкурентоспособность.** Доля рынка напрямую зависит от работы маркетологов, так как они исследуют покупательские потребности и определяют границы, в которых организация сможет их удовлетворить.

**2. Многообразие и качество ассортимента товаров.** В процессе маркетинговой деятельности определяется степень необходимости диверсификации производства с учетом потребностей рынка и возможностей предприятия. Чем больше разнообразных товаров выпускается, тем выше затраты предприятия, но меньше общие риски предпринимательской деятельности. Качество товара должно быть не низкое или высокое, а нужное на данном рынке.

**3. Рыночная демографическая статистика** позволяет предприятию выделить наиболее значимые для него группы покупателей по возрастному

### 15. АЗИАТСКИЙ СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА

#### **Характерные черты стиля:**

- 1) межфирменные отношения строятся на доверии, взаимопонимании, родственных и дружеских отношениях руководителей компаний;
- 2) достаточно высокий уровень образования всех категорий персонала, постоянное обучение, повышение квалификации, чувство соучастия в отношениях подчиненных с руководителями;
- 3) доверие партнеров друг к другу;
- 4) уверенность в успехе долгосрочных планов компании;
- 5) понимание совместного вклада в развитие компании.

В **Японии и ЮЖНОЙ Корее** фирмы не просто обеспечивают занятость и доход людям, но всегда дают им возможность для саморазвития, самовыражения. Известны случаи на японских фирмах, когда одаренному специалисту создавали специальный департамент для развития его предложений и воплощения их в жизнь, а фирма могла поменять или расширить свой профиль.

**В основе азиатского менеджмента** лежит создание дружелюбных коллективов с использованием сочетания формальных факторов организации труда с неформальными.

**Отличие от американского стиля менеджмента** - способ проведения переговоров японскими бизнесменами, которые обсуждают все вопросы медленно, с перерывами, постепенно приближаясь к самой сути вопроса. **Цель** - сначала достигнуть взаимопонимания и доверия, а только потом переходить к решению деловых проблем. Бывают случаи, когда на переговоры могут не привлекаться юристы.

**Японский менеджмент включает в себя такие мероприятия, как:**

- 1) утренняя зарядка для всех сотрудников фирмы;
- 2) всех сотрудников принято одевать в форменную одежду в рабочие часы;

- 3) на совещаниях руководителей, которые заканчиваются принятием решений, используется метод консенсуса;
- 4) воспитание преданности компании;
- 5) обязательное награждение за достигнутые успехи в труде;
- 6) функционирование «кружков качества», в которые входят рабочие, менеджеры и руководители компаний;
- 7) наличие одной столовой и для руководителей, и рабочих; периодические ужины «по-семейному» всех сотрудников компании;
- 8) в оплате труда и продвижении по службе наибольшее значение имеет стаж работы сотрудника на фирме;
- 9) пожизненное принятие на работу;
- ^ корректное обращение руководителей со своими подчиненными;
- 11) практика поставок точно в срок, которая дает возможность избавиться от громоздких складских помещений и позволяет достичь высокого уровня дисциплины персонала фирмы;
- 12) предоставление пенсионного пособия всем членам семьи рабочего после выхода его на пенсию.

**Особенности организации производства и сбыта продукции в Японии:** большую роль играют торговые дома («сото шоша»). К середине 1990-х гг. на их долю приходилось свыше 40 % японского экспорта и около 70 % - импорта.

Преимуществами японского менеджмента пользуются и в других странах.

В 1990-х гг. германская компания «Порше», оказавшись на грани банкротства, обратилась за помощью к японским коллегам, которые восстановили производство за три года. В результате нововведений исчезло несколько подсобных помещений, территория завода сократилась на 30 %.

составу, полу, национальностям и вероисповеданию. Данный процесс необходим, так как их потребности неодинаковы и требуют особого внимания при выходе предприятия на определенный сегмент рынка.

4. **Рыночные исследования и разработки** имеют особое значение для организации, так как спрос на товар постепенно снижается в связи с насыщением рынка. Для того чтобы предприятие не потеряло своего места на рынке, ему необходимо постоянно изучать потенциальный спрос и совершенствовать свои товары.

5. **Предпродажное и послепродажное обслуживание.** Качество обслуживания клиентов зачастую оказывает большее влияние на размер сбыта, чем все остальные характеристики товаров. Высокий уровень обслуживания позволяет предприятию устанавливать высокие цены на товар, не опасаясь снижения покупательского спроса.

6. **Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара.** Умение «придаться товару ножки» является необходимым в рыночных условиях, когда на нем работает сразу несколько конкурентов, поэтому координация интегрированных маркетинговых коммуникаций является существенной управленческой функцией.

7. **Прибыль** от деятельности предприятия является основным показателем эффективности. Непрерывный контроль за прибылью от различных товаров (услуг) является главным показателем при анализе функций маркетинга. Основной доход приносят 20 % покупателей (активные пользователи - «тяжелая половина»). Для некоммерческих организаций результативность деятельности определяется эффективностью выполняемых операций.

Маркетинговая деятельность в системе менеджмента занимает одно из ведущих мест.

- 4) определение доли продукции на рынке, на которой специализируется предприятие;
- 5) устойчивость конкурентных преимуществ;
- 6) потенциальные возможности развития предприятия.

Определение результативности предприятий, специализирующихся на оказании функциональных услуг (маркетинговых, финансовых, банковских и др.), осуществляется по основному их виду деятельности или миссии организации.

**Оценка результативности менеджмента** предприятий различных форм хозяйствования производится с помощью таких категорий, как труд и собственность, используемых при определении возможных результатов деятельности и ответственности участников.

**Оценка управления корпоративными структурами** осуществляется через разложение главной цели на составляющие с учетом задач всех подразделений и их обеспеченности ресурсами. Менеджмент определяет направление деятельности организации, координирует работу его отдельных подразделений, контролирует качество выполнения поставленных целей, управляет результативностью.

**Условия определения результативности менеджмента:**

- 1) достигнуты конечные цели организации, в них реализованы ее миссия и главная цель;
- 2) достигнут планируемый результат отдельных производственных звеньев и функциональных подразделений предприятия;
- 3) конечные результаты соизмеримы с потребностью;
- 4) определена потенциальная потребность, определяющая дальнейшее направление деятельности фирмы.

## 16. ЗАПАДНЫЙ СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА

Характерными чертами западного стиля менеджмента являются:

- 1) индивидуальная ответственность;
- 2) самоутверждение руководителей отдельных подразделений на предприятии.

**Участники англо-американской модели управления:** менеджеры; владельцы; акционеры; правительственные организации; биржи; консалтинговые фирмы.

Западный стиль менеджмента не допускает в качестве ключевого инвестора банки или инвестиционные фонды.

**Отличительные признаки западного стиля менеджмента:**

- СЛ
- 1) нет чувства преданности сотрудников своему рабочему месту;
  - 2) решение принимает один руководитель, без помощи своих подчиненных, которые только помогают ему выбрать решение, чаще всего на основе анализа издержек производства, сбыта;
  - 3) деловые отношения никогда не совмещаются с личными.

**Особенности американского менеджмента:**

- 1) бизнесмены действуют прямолинейно;
- 2) прибегают к натиску, приказу в процессе согласования решения на переговорах,
- 3) не делают долгих отступлений, а сразу переходят к самой сути вопроса, прагматически классифицируя их, решая вопросы один за другим.

**Главной целью** является всесторонняя договоренность. Одно из **самых важных условий** - соблюдение всех законов, нормативных актов, положений, а не выгода и согласие между партнерами. В состав американской делегации на переговорах обязательно входит уполномоченный представитель, который имеет право на принятие решений, и юрист. Американские менедже-

## 17. ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ РОССИЙСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА. ОСНОВНЫЕ ГРУППЫ РОССИЙСКИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Национальной модели или концепции управления в России не существует. Менеджмент в России представляет собой **симбиоз европейского и азиатского стилей управления.**

**Причины отсутствия модели и концепции в области менеджмента:**

- 1) короткий период существования рыночных отношений в нашей стране по сравнению с зарубежными государствами;
- 2) российские руководители в большинстве своем не обладают знаниями, соответствующими международным требованиям и рыночным условиям;
- 3) функционирование предприятий на откатах;
- 4) криминализация наиболее доходных сфер деятельности;
- 5) высокие налоги на деятельность физических и юридических лиц;
- 6) многонациональное\* страны, размеры ее территории и различия в законодательстве территориальных органов власти усложняют работу организаций, в результате их развитие и расширение сравнимо по сложности и затратам с организацией филиалов за границей.

**Характерные особенности управления.**

1. Неуважение и несоблюдение собственных законов.
2. Отношение к государству, как к органу, который несет на себе всю ответственность за неудачи предпринимателей и поэтому обязан постоянной поддержкой.
3. Незащищенность отношений собственности со стороны законодательства.
4. Ориентация на получение краткосрочных выгод, а не на долгосрочное функционирование ввиду нестабильности экономики.

## 18. МЕНЕДЖЕР; ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА, ЗНАНИЯ И УМЕНИЯ

**Менеджеры** - это, люди, которые добиваются реализации целей организации за счет других людей, т. е. это руководители или администраторы.

**Требования, предъявляемые к руководителям:**

- 1) менеджер должен быть твердым, но справедливым;
- 2) должен относиться к своим сотрудникам как к членам семьи.

На практике этот принцип наиболее широко используется в японском менеджменте, где принадлежность к фирме как к семье воспитывается с детства.

В результате своей деятельности **менеджер проявляет себя с нескольких сторон:**

- 1) управляющий, обладающий полномочиями, которые позволяют ему руководить группами людей;
- 2) лидер, ведущий за собой подчиненных на основе своего авторитета, профессионализма и человеческих качеств;
- 3) дипломат, который в состоянии разрешать не только внутренние, но и внешние разногласия с сотрудниками и контрагентами, при этом не потеряв своего авторитета и не уронив престиж фирмы;
- 4) воспитатель, разбирающийся в людях и способный создать сплоченный коллектив и направить усилия своих работников в нужное русло;
- 5) инноватор, постоянно совершенствующий деятельность на предприятии в соответствии с современными тенденциями;
- 6) просто человек с определенным уровнем развития, образования и культуры, который достоин быть примером для окружающих.



Для эффективной работы менеджер должен обладать **авторитетом**, который позволяет ему влиять на подчиненных. Авторитет основывается на формальном статусе менеджера и завоеванном уважении. Уважение к личности является неотъемлемой частью авторитета, так как властные полномочия не компенсируют недостатков характера.

По мере своей деятельности менеджеру приходится работать с **партнерами и конкурентами**. Их поведение может быть угрожающим и вызывающим, но общаться с ними, несмотря ни на что, необходимо предельно корректно, при этом менеджер должен уметь вести переговоры и торговаться.

**Другой категорией людей**, с которыми приходится общаться менеджеру, являются руководители различных уровней. С ними нужно четко и недвусмысленно формулировать свои мысли, придерживаясь только фактов. **Третьей группой** людей являются подчиненные. В общении с ними нужно быть строгим, но доброжелательным. От их работы зависит успешность деятельности фирмы и карьера самого менеджера. Помимо вышеперечисленных категорий, руководителю приходится общаться с **коллегами**, которые ему не подчиняются, но от взаимоотношений с ними зависит продуктивность работы фирмы. В данном случае, как и с партнерами, менеджеру необходимо умение вести переговоры и убеждать.

В конце 60-х гг. XX в. **Г. Минтцберг выделил три роли менеджера:**

- 1) коммуникационная (координационная) роль. В рамках нее менеджер организует взаимодействие своих сотрудников;
- 2) информационная роль, т. е. менеджер занимается приемом, передачей и обработкой информации, необходимой для работы предприятия;
- 3) руководитель принимает решения, которые ложатся в основу работы предприятия.

## **Основные группы российских руководителей.**

### **1. Выходцы из советских руководящих структур** (партии, комсомола).

В большинстве своем это люди, не имеющие экономического образования и работающие на основе старых диктаторских методов, опирающихся на принуждение. Работники для них - винтики, личность которых не имеет особого значения. Стимулирование деятельности работников осуществляется на основе взысканий и (или) постоянного запугивания. Причины своих проблем такие руководители видят в неудачно сложившихся обстоятельствах или некачественной работе подчиненных. Ответственность за ошибки такие руководители перекладывают на подчиненных.

2. **«Новые русские»**. Для этой категории руководителей главной целью является быстрое получение прибыли, при этом законности методов, используемых для этого, не придается особого значения. К подчиненным такие начальники относятся с пренебрежением и позволяют себе в обращении с ними откровенную грубость.

**Главный способ мотивации сотрудников** - экономический (денежный). Данный способ управления позволяет получать колоссальные прибыли в краткосрочный период, но долгосрочное существование такого предприятия невозможно.

3. **Руководители «нового поколения»**. Им свойственен высокий уровень знаний и образования, на практике они применяют современные сведения в области управления независимо от того, относятся они к европейскому или азиатскому стилю управления, главное, что во главу угла в них ставятся человеческие отношения. Методы стимулирования работников преимущественно социально-экономические. Постепенно таких руководителей в России становится все больше.

ры не приветствуют, если их коллеги (партнеры) прерываются во время дискуссий или перед принятием решения удаляются для обсуждения своего решения.

### **Преимущества английского стиля менеджмента:**

- 1) повышенное внимание уделяется издержкам производства (стремление к их постоянному сокращению);
- 2) разработка новых наукоемких изделий, тщательное проведение НИОКР;
- 3) гибкость в использовании технологических процессов, то есть модернизация и внедрение новых процессов происходит довольно быстро;
- 4) особое внимание уделяется отдельным деталям и тонкостям процесса производства;
- 5) относительно низкая цена рабочей силы.

### **Отличительными чертами германского менеджмента** являются:

- 1) дальновидность;
  - 2) высокая дисциплина;
  - 3) более длительный процесс внедрения новшеств, модернизации производства.
- Это влечет за собой изменение принятых технологических инструкций.

### **Специфика немецкой модели управления:**

- 1) руководство компанией осуществляется двумя структурами: правлением и наблюдательным советом. Их функции разделены, и никто не может совмещать должности обеих структур. Членами правления являются только сотрудники фирмы, наблюдательный совет может частично формироваться работниками (в зависимости от размеров компании);
- 2) численность наблюдательного совета устанавливается законом и не может быть изменена акционерами;
- 3) данная модель предусматривает ограничение прав акционеров в части голосования;
- 4) банковское финансирование деятельности компаний предпочтительнее акционерного;
- 5) банки имеют право голосования на собраниях.

## 19. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

**Самоменеджмент** - это организация руководителем организации своей собственной деятельности. Данный процесс предполагает четкое планирование своего рабочего и свободного времени.

На рабочем месте менеджер обязан четко распланировать свой рабочий день в соответствии с теми **обязанностями, которые ему необходимо выполнить**:

- 1) руководителю рекомендуется проранжировать по степени важности и срочности стоящие перед ним задачи;
- 2) распределить время на их выполнение с небольшим запасом для разрешения экстренных вопросов (при форсмажорных обстоятельствах).

Сначала внимание важным и срочным делам, а затем уже распределить остальные задачи (срочные, но менее важные или менее ответственные; важные, но не срочные; несрочные и не требующие особых усилий и ответственности) между подчиненными. Себе в этом случае руководитель может оставить решение только тех задач, с которыми его сотрудники справиться не могут.

**Составление ежедневного графика**, где фиксируются все решенные и нерешенные вопросы, позволяет руководителю экономить свое время. Он служит в помощь выполнению служебных обязанностей. Для этого можно завести две папки, в **одной** из которых предварительно вечером будут складываться непросмотренные документы, а **во второй** - просмотренные. В каждой из папок должен находиться пронумерованный список документов, регулярно обновляемый по мере их рассмотрения. Указываются также люди и должности, которым он

## 20. ОГРАНИЧЕНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ

С развитием школы человеческих отношений изменились и требования к управляющим. Главным их достоинством стала способность играть роль главы семьи, действуя по формуле «твердость, но справедливость».

Выполняя обязанности менеджера, человек выступает в следующих **ролях**:

- 1) это **лидер**, способный вести за собой подчиненных;
- 2) это **дипломат**, устанавливающий контакты с партнерами и властями;
- 3) это **воспитатель**, обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив;
- 4) это **инноватор**, понимающий роль науки в современных условиях;
- 5) это **просто человек**, обладающий высокими знаниями и способностями.

**Менеджер в своей деятельности должен:**

- 1) уметь управлять собой (поддержка здоровья, отсутствие вредных привычек, способность справляться со стрессами, эффективное использование времени);
- 2) обладать личными ценностями. **В список этих ценностей включаются:**
  - отношение к власти;
  - отношение к людям различного пола;
  - отношение к людям различного возраста;
  - отношение к законам;
  - помощь другим.

Руководители, которым не ясны их ценности, которые не имеют твердой базы для действий, склонны к принятию спонтанных решений;

- 3) не иметь смутных личных целей. Цели задают направление движений. Без целей имеющиеся способности неверно направляются или распыляются и, соответственно, тратятся зря;
- 4) не приостанавливать саморазвития. Индивидуальное развитие прочно базируется на идее, что у каждого человека есть нереализованный потенциал (способности).

Для того чтобы приступить к саморазвитию, необходимо произвести **самоанализ**, т. е. выяс-

## 21. ЭФФЕКТИВНОСТЬ И КАЧЕСТВО, ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

**Менеджер** - это руководитель, который наделен полномочиями и ответственностью, соответствующими его должности.

На качество деятельности менеджера оказывают влияние трудовые отношения в коллективе и отношения собственности.

**Управление трудовыми отношениями** осложняется:

- 1) непостоянным уровнем активности работников;
- 2) их стремлением к самореализации;
- 3) совместимостью.

**Эффективное сотрудничество работников** в группе - это одно из основных направлений работы менеджера. **Сложность работы**, вытекающая из отношений собственности, заключается в их постоянном развитии. Оба этих фактора влияют на изменение мотивации работников и, как следствие, трансформируют методы воздействия на них.

**Различие между предпринимателем как собственником и менеджером как наемным сотрудником:** предприниматель в ходе работы рискует всем своим имуществом, а менеджер лишь своим заработком. **Объединяет** их то, что оба они руководят коллективом в условиях рыночной экономики. Роль менеджера заключается в обеспечении процесса развития предприятия, который основывается на анализе возможных направлений развития, их выявлении и разрешении противоречий, возникающих в процессе производственной деятельности и в системе общественных отношений. **Условиями** эффективного менеджмента являются результативность и качество внешних связей, развитость коммуникационной системы, а также благоприятный социально-психологический климат.

Для успешной работы менеджер должен обладать высокой **профессиональной подготовкой**. Регулярная аттестация менеджера позволяет поддерживать его профессиональный уровень, оказывает также не последнее влияние на конкурентоспособность организации в целом и ее продукцию в частности.

**Оценка эффективности** менеджмента заключается в анализе работы управленческого аппарата. В результате данной оценки определяются результативность управленческих структур, их эффективность, качество выполняемой работы, развитость партнерских отношений, социально-психологический климат, имидж и деловая культура организации.

Особое внимание при оценке деятельности менеджера следует уделить **внутренней атмосфере организации и качеству внешних связей**, так как затраты на их организацию нельзя определить в денежном выражении, и в большей степени они зависят от личности руководителя. Результаты работы менеджера, как и результаты деятельности организации, оцениваются не только с точки зрения их прибыльности, но и безопасности для окружающей среды и человека.

**Оценка деятельности менеджера** может производиться его вышестоящим начальством, экспертной комиссией, независимыми оценочными центрами, коллегами и подчиненными с использованием тестов, деловых игр, собеседования и анализа выполненной работы. **Источники оценки работы** включают статистические и фактические материалы, отчеты, приказы, экспертные оценки и прогнозы.

По результатам аттестации разрабатываются рекомендации по повышению эффективности работы менеджера и дальнейшему формированию его карьеры.

нить, что из себя представляет руководитель. Для этого можно использовать книги о психологии индивидуального развития, разговоры с родственниками или друзьями, изложение своих мыслей на бумаге, участие в дискуссиях, анализ своего воспитания или общение с психоаналитиком;

- 5) обладать достаточными навыками решения проблемы;
- 6) не иметь недостатков в творческом подходе к решению проблемы;
- 7) уметь влиять на людей. В целях повышения эффективности необходимо ясно и конкретно давать указания, с уважением относиться к человеку, быть честным и справедливым;
- 8) обладать достаточным пониманием особенности управленческого труда;
- 9) иметь сильные навыки руководства или практический опыт;
- 10) уметь и желать обучать подчиненных;
- 11) обладать высокой способностью к формированию коллектива.

**Человек, который желает сделать карьеру, должен:**

- 1) выявить свое собственное ограничение;
- 2) составить план развития;
- 3) быть конкретным и реалистичным;
- 4) способным мобилизовать все способности и требовать полной отдачи.

**Правила разработки личного плана:**

- 1) необходимо поставить перед собой ясные цели. Можно написать их на бумаге, проставляя реальные сроки исполнения;
- 2) определить критерии оценки успеха выполнения плана;
- 3) нужно радоваться и скромному прогрессу, так как успех подпитывает успех;
- 4) можно учиться у других, в этом нет ничего зазорного;
- 5) на своих неудачах и ошибках также учатся;
- 6) необходимо принимать участие в дискуссиях;
- 7) следует получать удовольствие от своего развития.

был передан. В папке для решенных дел, кроме вышперечисленного, должна стоять еще и дата подписи руководителем.

**Работа менеджера** в первую очередь **заключается** в его умении общаться и руководить людьми, умени вести за собой.. Для эффективной работы предприятия ему необходимо постоянно поддерживать свой авторитет у подчиненных, а для этого руководитель должен совершенствовать свои личные и профессиональные качества, так как легче всего работники подчиняются руководителю, уровень которого заметно выше. **Менеджер должен** быть терпим и справедлив, но тверд и уверен в себе. Воспитание в себе этих качеств и постоянный самоконтроль являются залогом успешной работы руководителя. Не стоит забывать о том, что руководитель должен служить **примером для подражания**.

**Руководитель должен уметь** отдыхать, чтобы способность легко расслабиться и быстро собраться с мыслями позволила менеджеру не накапливать утомление, которое зачастую приводит к раздражительности, падению внимания и снижению продуктивности работы как его самого, так и предприятия в целом. В данном направлении разработано достаточно большое количество способов **релаксации** (расслабления), таких как прослушивание успокаивающей музыки, установка в офисе аквариума, медитация, аутотренинг, основанный на самовнушении и получивший в последнее время признание, и т. д.

**Самоменеджмент** - способность менеджера организовать свою собственную работу - не менее важен для успешной работы предприятия, как и другие факторы внешней и внутренней среды.

## 22. СТИЛИ РУКОВОДСТВА

**Стиль руководства** - это привычная манера поведения руководителя по отношению к своим подчиненным с целью повлиять на них или побудить к деятельности (выполнению заданий).

**Существует три стиля руководства:**

- 1) авторитарней;
- 2) демократический;
- 3) либеральный.

**Сущность стилей руководства.**

**1. Авторитарный стиль** управления состоит в том, что вся полнота власти находится у руководителя и все решения принимаются им единолично, не учитывая мнения подчиненных. В данном случае используется командный метод управления. Авторитарный стиль управления необходим в кризисной ситуации, когда решения должны приниматься быстро и быть четко скоординированы, что значительно затрудняется в условиях коллективной деятельности по разработке решений.

**Положительные моменты:**

- 1) не требует особых материальных затрат;
- 2) позволяет быстрее наладить взаимодействие между сотрудниками и подразделениями.

**Отрицательные моменты:**

- 1) подавляет инициативу;
- 2) требует громоздкой системы контроля за работой персонала;
- 3) повышает степень бюрократизма.

В результате снижается удовлетворенность сотрудников своей деятельностью и повышается их зависимость от руководителя. Долгосрочное использование такого стиля управления приводит к существенному снижению степени эффективности работы предприятия. Был характерен для нашей страны в период социализма.

**2. Демократический стиль** предполагает делегирование руководителем части своих полномочий

## 23. КЛАССИФИКАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПО ИХ МОТИВАМ И КОНЕЧНЫМ ЦЕЛЯМ

**Целью деятельности** любого человека, как и организации, является увеличение благосостояния.

**Достижение** его возможно двумя способами:

- 1) сохранением существующего положения организации;
- 2) развитием организации.

Руководителей, придерживающихся первого варианта, называют **пассивными**. Их действия шаблонны, нерешительны главным образом из-за узости кругозора. Такой тип людей больше подходит на роль исполнителей. Ученые выделяют несколько **разновидностей пассивных руководителей**.

**Специалисты** - это руководители, которые укрепляют свою власть путем проявления высокого профессионализма в определенной области.

**Интерграторы** - это менеджеры, добивающиеся своих целей за счет поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе благодаря конформизму.

**Мастера** - это руководящие работники, которые поддерживают свое положение на основе всеобщего контроля над сотрудниками, требования от них жесткого следования правилам и инструкциям и запрета творческой (инновационной) деятельности.

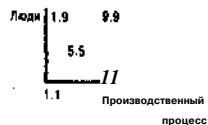
**Люди компании** - это управленцы, которые создают впечатление бурной деятельности и своей значимости, пытаются убедить окружающих в своей незаменимости.

Деятельность пассивных руководителей направлена на удовлетворение собственных потребностей и достижение личных целей.

**Активные руководители** часто используют в своей работе нетрадиционные подходы, не боятся рисковать, легко реагируют на изменения во внутрен-

## 24. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ РЕШЕТКА БЛЕЙКА-МОУТОНА

Управленческая решетка **Р. Блейка и МДж. Мютона** наиболее полно характеризует и дает возможность оценить характер управления на предприятии (рис. 1). Положение в решетке определяет степень развития методов управления предприятием.



В данной системе управленческая деятельность характеризуется **комбинацией двух цифр (1 и 9)**.

Одна ось отражает ориентацию руководителя на коллектив, а вторая - производственную направленность деятельности руководящего состава.

**Основные варианты положения на «управленческой решетке».**

1.1. Данное положение на схеме характеризует руководителя, который уделяет мало внимания как своим сотрудникам; так и самой работе, т. е. такой руководитель пускает все дела на самотек и уделяет слишком мало внимания работе предприятия в целом. Он не стремится внести какие-то изменения в деятельность организации и полагается на обстоятельства.

1.9. Положение, отражающее деятельность руководителя, который особое внимание уделяет потребностям и интересам подчиненных и мало заботится о производственном процессе. Такой процесс управления получил название «**управление в духе загородного клуба**».

9.1. Данный вид руководства характеризуется максимальным вниманием к производственной деятельности и минимальным к коллективу. Этот стиль называется еще бюрократическим. Он основывается на том, что **люди - это винтики**, а их потребности и проблемы никак не отражаются на выполнении ими служебных обязанностей, поэтому мотивировать их или поощрять, а уж тем более заботиться об условиях труда совершенно ни к чему. Такой менеджер пользуется принципом **«результат — это все»**. Его подчиненные могут давать вполне неплохие результаты, но внутри коллектива будет расти недовольство существующей ситуацией, которое со временем может перерасти в открытое противостояние.

9.9. Данное положение на «управленческой решетке» характерно для руководителя, который уделяет значительное внимание как самому производственному процессу, так и потребностям сотрудников. Затраты такого руководителя на ведение деятельности очень велики, а вот об отдаче и рентабельности деятельности речь стоит вести отдельно, так как издержки могут оказаться напрасными.

5.5. Руководитель, которому отводится данное положение в «управленческой решетке», проявляет умеренный интерес как к своим подчиненным, так и к хозяйственной деятельности. Он с пониманием относится к проблемам сотрудников, но требует от них выполнения своих обязанностей, которые непременно соответствуют их возможностям. Способность такого руководителя является наиболее объективной по сравнению с вышеперечисленными. Такого руководителя можно считать идеальным типом, который, как и все идеальное, почти не встречается на практике.

**Недостатком данной теории** является невозможность точного определения положения руководителя на данной решетке, так как информация, которую можно получить как от руководителя, так и от подчиненных, вряд ли будет полной и правдивой.

ней и внешней среде ради обретения еще большей власти и достижения как своих целей, так и целей предприятия.

Активные руководители бывают двух типов: открытые и закрытые. **Открытые руководители** во главу угла ставят развитие предприятия, а собственные интересы уже являются вторичными. Чаще всего это зрелые, опытные профессионалы, имеющие широкий кругозор и собственное видение проблем и умеющие их решать.

**Способы достижения целей**, используемые менеджерами, делятся на две группы:

- 1) инструментальные;
- 2) личные.

**Инструментальные** предполагают, что цели должны достигаться любой ценой. **Личное** решение задач осуществляется за счет налаживания благоприятных отношений с подчиненными и создания коллектива.

**Закрытые руководители** в первую очередь стремятся к удовлетворению собственных потребностей. Их в свою очередь подразделяют на две группы: «борцов с джунглями» и «игроков».

**«Борцы с джунглями»** добиваются власти ради нее самой, ради привилегий и материальных возможностей, которые она дает. Они делят мир по принципу «кто не с нами - тот против нас» и уничтожают врагов с помощью подчиненных. В зависимости от методов, которые они используют, их образно разделяют на «львов» и «лисиц». **«Львы»** открыто ведут свою деятельность, **«лисы»** же действуют за спиной и активно используют интриги и заговоры. Этим людям можно с полной ответственностью назвать **карьеристами**.

**«Игроки»** заинтересованы не столько в самой должности, сколько в процессе ее достижения в сочетании с эффектом азарта.

подчиненным и принятие решений на коллегиальной основе. Он актуален при стабильной работе предприятия и стремлении его к внедрению инноваций.

**Положительные моменты:**

- 1) стимулирует творческую деятельность;
- 2) снижает недовольство сотрудников от принятых решений, так как они принимаются совместно;
- 3) повышает мотивацию труда;
- 4) улучшает психологический климат на предприятии и удовлетворенность от выполненной работы.

**Отрицательные моменты:**

- 1) не осуществляется жесткого централизованного контроля;
- 2) ответственность за выполнение может долго перекладываться;
- 3) затягивается процесс принятия решений и их выполнения.

3. **Либеральный стиль** представляет собой управление без участия руководителя. Работники предоставлены сами себе, приходится рассчитывать на их дисциплинированность.

**Особенности.**

1. Данный стиль управления возможно использовать при высокой квалификации работников и низком уровне подготовки руководителя.

2. Подчиненным предоставляется полная свобода, которая может привести к анархии.

Либеральный стиль управления применялся в нашей стране в период становления рыночной экономики с 1985 до середины 1990-х гг. Существование данного стиля управления в современных условиях возможно, если официальный руководитель является фиктивным (зиц-председатель), иначе такого менеджера вскоре «подсидят» его подчиненные.

Несмотря на существенную разницу в данных стилях управления, нельзя выделить среди них абсолютно эффективный или неэффективный, так как все зависит от ситуации, в которой они применяются.

## 25. СУЩНОСТЬ И ТИПОВЫЕ МОДЕЛИ КАРЬЕРЫ

**Карьера** сотрудника на предприятии заключается в росте его официального статуса и реализуется за счет роста служебного положения (должности).

Специальности по менеджменту существующее многообразие вариантов карьеры объединяют в **четыре модели**: «трамплин», «лестница», «змея» и «перепутье».

**«Трамплин».** Данный вид карьеры наиболее широко распространен среди руководителей и специалистов. Он заключается в том, что трудовой путь работника состоит из одних подъемов по служебной лестнице с параллельным ростом его потенциала, знаний и квалификации. Постепенно меняются занимаемые им должности на более высокие и лучше оплачиваемые. Этап, на котором человек занимает высшую для него должность, он старается продлить как можно дольше, так как за ним последует «прыжок с трамплина» - уход на пенсию. Такой вид карьеры негативно сказывается на человеке, так как после отстранения от активной деятельности он ощущает свою ненужность, что нередко приводит к суицидам.

**«Лестница».** Данный вид служебной карьеры состоит в том, что каждая ее ступень являет собой определенную должность, которую работник занимает заранее определенное время (чаще пять лет). Данный срок является достаточным для того, чтобы человек вошел в данную должность, реализовал все свои способности, повысил свою квалификацию и творческий потенциал и пополнил свой опыт. После этого работник переходит на новую должность. Верхней ступени карьеры сотрудник достигает в период расцвета своего потенциала. Поработав в данной должности какое-то время, он постепенно

## 26. ПОНЯТИЕ ПОЛНОМОЧИЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Для выполнения своих обязанностей в организации любой руководитель (функциональный или линейный) должен обладать определенными **полномочиями**, т. е. функциональными правами и обязанностями, которые позволяют принимать управленческие решения, отдавать приказания и выполнять действия в рамках целей организации.

Скорость увеличения объема информации в мире огромна, поэтому руководитель предприятия не в состоянии самостоятельно выполнять все функции. Для этого ему необходимо распределять свое полномочия между подчиненными и наделять их определенной ответственностью за выполняемую работу. Благодаря этому менеджер освобождает свое время от выполнения рутинных и второстепенных дел для более важной и ответственной работы.

Полномочия ограничиваются уставом предприятия, должностными инструкциями и распоряжениями вышестоящего руководства - как устными, так и письменными.

**Ответственность**, которой наделяется должность, помогает предотвращать произвол на рабочих местах.

Существует **два вида ответственности**:

- 1) **общая** заключается в создании условий для выполнения работы и является уделом руководителя;
- 2) **функциональная** связана с выполнением поставленных задач.

Полномочия и ответственность, которыми наделяется должность, должны соответствовать задачам, выполняемым данным руководителем. Если же ответственность за принимаемые решения слишком высока, то поддается инициатива работника. Полномочиями наделяется должность, а не лицо, ее

## 27. ХАРАКТЕРИСТИКА ПОЛНОМОЧИЙ

**Объем полномочий**, которым наделяется руководитель на определенном уровне управления, определяется в соответствии со следующими **принципами**:

- 1) **характером решаемых проблем.** Чем больше их важность и разнообразие, тем значительнее полномочия у данного руководителя;
- 2) **развитию системы коммуникаций.** Предполагает, что чем легче установить связь с руководителем, тем меньше подчиненным требуется полномочий;
- 3) **личными особенностями исполнителей.** Данный принцип заключается в том, что чем выше образование, опыт, ответственность, тем больше сотруднику может быть предоставлено полномочий;
- 4) **морально-психологическим климатом организации.** В соответствии с данным принципом объем полномочий тем больше, чем благоприятнее морально-психологический климат, так как в этом случае меньше вероятность, что сотрудники будут ими злоупотреблять.

**Распределение полномочий** осуществляется исходя из:

- 1) достаточности их для решения возникающих вопросов;
- 2) четкой определенности полномочий по взаимодействующим должностям;
- 3) обязанности исполнителя самостоятельно принимать соответствующие решения и нести за них ответственность в рамках своих полномочий.

**Виды управленческих полномочий:**

**распорядительные полномочия** являются обязательными для исполнения. Распорядительные полномочия в свою очередь делятся на:

- **общие:** присущи высшему руководству, определяющему цели и стратегию организации, а также действия в чрезвычайной ситуации;

- **линейные:** реализуются посредством прямой должностной связи, в рамках которой руководство указывает своим непосредственным подчиненным: что, когда и где делать или не делать. В рамки данных полномочий входит решение повседневных вопросов о поощрении, наказании сотрудников, организации работы персонала, поддержании морально-психологического климата и т. п.;
  - **функциональные:** определяют методы решения поставленных задач. Ими в основном наделяются функциональные руководители;
- 2) **рекомендательные полномочия** заключаются в разработке советов и рекомендаций о возможном варианте решения определенного вопроса и не являются обязательными для исполнения;
- 3) **представительские полномочия** могут реализовываться в **двух направлениях:**
- координационные. В круг их обязанностей входит согласование работ на нижних уровнях управления;
  - контрольно-отчетные. Занимаются проверкой результатов работ нижестоящих субъектов и получают от них необходимую информацию;
- 4) **согласительные полномочия** заключаются в необходимости субъектов управления высказать свое мнение относительно принимаемых решений. Они подразделяются на:
- **предостерегающие:** выявляют ошибки в полноценной работе и разрабатывают рекомендации по их исправлению. При неисполнении поправок ответственность за работу возлагается на отдел, утвердивший такой план;
  - **блокирующие:** заключаются в том, что если определенное решение не зафиксировано уполномоченным лицом, то оно является недействительным. На предприятии такими полномочиями обладает главный бухгалтер, который заверяет все доходы и расходы.

занимающее. Вследствие этого если человек освобождает занимаемую им должность, то он теряет и свои полномочия.

Вышестоящий руководитель (начальник подразделения) может передавать (делегировать) часть своих полномочий нижестоящим сотрудникам, но ответственность за выполнение данной работы не перераспределяется. Руководитель является ответственным за работу своих подчиненных и за совершенные ими ошибки перед вышестоящим руководством отвечает лично.

#### Существует два пути распределения управленческих полномочий.

**1. На основе единоначалия.** Предполагает, что распределение полномочий может осуществляться от руководителя к своим непосредственным подчиненным. После этого он уже вмешивается в работу сотрудников, которым отдал распоряжения, только в крайнем случае и лишь контролирует их деятельность.

Единоначалие является принципом управления, который не допускает руководства через голову и подчинения одновременно нескольким руководителям, т. е. полномочия различных сотрудников не должны пересекаться, так как это вносит сумятицу и неразбериху в работу организации и, как следствие, снижает ее эффективность.

**2. На основе множественного подчинения и погашения полномочий.** Заключается в том, что руководитель, передавший полномочия своим подчиненным, полностью сохраняет их за собой. Это позволяет ему вмешиваться в ход их работы в любой момент.

При распределении полномочий образуется своего рода лестница, ступенями которой являются уровни управления. Она отражает иерархию структуры организации, где указывается ранг каждого руководителя (соподчиненность).

спускается по служебной лестнице, работая на более легкой и безопасной работе. При этом вклад этого человека в развитие предприятия очень значителен, и в соответствии с ним он может получать определенное вознаграждение (моральное и (или) материальное). Данная модель редко реализуется в отношении руководителей высоких рангов, так как они не желают расставаться со своими привилегиями и ведущей ролью, но она является более легкой психологически по сравнению с «трамплином».

«**Змея**». Данная модель предусматривает перемещение работника с одной должности на другую путем назначения. Срок пребывания в каждой должности - один-два года. Для того чтобы занять высший пост, сотрудник проходит все должности и всесторонне изучает организацию, набирается опыта и повышает свою квалификацию, в результате чего он становится способным объемно смотреть на ситуацию и рассчитывать возможные риски.

«**Перепутье**». Данная модель карьеры основывается на аттестации работника (руководящего) по истечении определенного срока. В соответствии с данными аттестации могут быть приняты следующие решения:

- 1) о повышении сотрудника, если его профессиональные знания и умения, потенциал и квалификация, здоровье и работоспособность соответствуют вышестоящей должности. Важно, чтобы руководитель умел поддерживать бесконфликтные отношения в коллективе;
- 2) о линейном перемещении, если потенциал руководителя средний;
- 3) о понижении, если руководитель не обладает авторитетом у подчиненных, имеет низкую квалификацию и в коллективе часто возникают конфликты.

## 28. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ. ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ И ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ

**Делегирование полномочий** - это передача подчиненным права принимать руководящие решения и осуществлять определенные действия. Данная функция позволяет менеджеру более эффективно использовать свое время. Работу, которую следует поручать подчиненным, можно разделить на **три группы**:

- 1) подготовительная (сбор сведений);
- 2) рутинная, которая не требует особых навыков, но отнимает много времени. При этом исполнитель не принимает серьезных решений (составление базы данных);
- 3) специализированная, которая предполагает наличие особых навыков. Полномочия, связанные с выполнением данной работы, делегируются, так как один человек не в состоянии качественно выполнить множество видов такой деятельности (правовое обеспечение работы предприятия, маркетинговые исследования и бухгалтерский учет). Полномочия ограничиваются правилами, процедурами, законом и распоряжениями руководства.

Если полномочия концентрируются на верхнем уровне управления, то система управления **централизованная**, если на нижнем - **децентрализованная**. В чистом виде они встречаются крайне редко. Полной централизации препятствуют ограниченность ресурсов (трудовых, сырьевых и времени) и высокая скорость накопления информации в различных областях знаний, а абсолютная децентрализация управления может привести к полному распаду предприятия. В связи с этим распределение властных полномочий требует индивидуального подхода в каждом конкретном случае.

## 29. ПОНЯТИЕ ЛИДЕРСТВА

**Лидерство** - это способность формировать коллектив и вести его к намеченным целям на основе личного авторитета. Люди, обладающие такой способностью, злоупотребляют ею во имя личных интересов.

В настоящее время существует несколько направлений в изучении теорий лидерства.

В соответствии с «**традиционной концепцией лидерства**» лидерские качества основываются на личных характеристиках. Они в соответствии с данной теорией могут быть либо врожденными, либо воспитанными.

Позднее **Френк Фидлер** предложил «**ситуационную теорию лидерства**». Данная теория предполагает, что, для того чтобы человек проявил себя как лидер, ему прежде всего необходима ситуация, в которой он сможет реализовать соответствующим образом.

Третья концепция, «**Новая концепция лидерства**», включила в себя первых два направления, но в ней уделяется больше внимания внутреннему миру лидера и его способностям за счет своих личностных качеств оказывать влияние на других людей.

Власть лидера обеспечивается хорошим знанием людей, т. е. настоящий лидер - это хороший психолог. Он прекрасно чувствует моральный настрой собеседника, будь то единомышленник или оппонент, и умело ведет беседу в официальных и неофициальных условиях. Всякий лидер - это руководитель, но не всякий руководитель - лидер. В данном случае не имеет значения, формальный это или неформальный уровень, так как у лидера всегда есть подчиненные (последователи),

которые выполняют его поручения.

## 30. КОНЦЕПЦИИ ЛИДЕРСТВА

Изучением лидерских качеств в мире занимаются довольно давно, в результате этого выделились три подхода к изучению лидерства: традиционные концепции лидерства, ситуационные концепции лидерства и новые теории лидерства. Исторически более ранними являются **традиционные концепции**.

Они основываются на концепции лидерских качеств и концепции лидерского поведения. Сходство данных концепций и возможность их объединить в одно направление состоит в том, что они основаны на рассмотрении лидера как человека, наделенного уникальными качествами, присущими ему либо от рождения, либо воспитанными специально, т. е. каждая теория пытается выявить общие аспекты поведения лидера.

**Концепция лидерских качеств** рассматривает лидеров как особых людей с врожденным набором определенных черт характера, которые присущи только им. Главная идея данной теории: лидеры не становятся - ими рождаются. Наиболее известными приверженцами и исследователями концепции лидерских качеств являются **Ральф Стогдилл**, **Уорен Бенин** и **Эдвин Гизелли**. Нов результате их работы не было выявлено поведенческих черт, присущих исключительно лидерам. Однако данная теория послужила предпосылкой к появлению и развитию других концепций лидерства, в частности концепции лидерского поведения.

**Концепция лидерского поведения** предполагает возможность подготовки лидеров по специальным программам с помощью воспитания в них соответствующих качеств. Данная концепция послужила

основой для разработки программ подготовки ли-



деров. Но, несмотря на многочисленные и глубокие исследования, взаимосвязи между чертами характера лидера, с одной стороны, и эффективностью производства и удовлетворенностью от выполненной работы, с другой, выявлено не было. Универсального типа лидера не существует, что послужило предпосылкой к разработке других подходов к теории лидерства.

На основе традиционного подхода появилась **ситуационная концепция лидерства**, предложенная **Френком Фидлером**. Он предполагал, что лидер обнаруживает свои уникальные качества при определенных сложившихся условиях, причем при разнообразных обстоятельствах он проявляет их по-разному. В ситуационных концепциях лидерства особое внимание уделяют воздействию внешних факторов, оказывающих значительное влияние на способность человека вести за собой коллектив.

Общим для традиционных и ситуационных концепций лидерства является предположение, что результат от управленческой деятельности взаимосвязан с лидерскими качествами руководителя, а, следовательно, и то и другое можно изменить. В результате были созданы **новые концепции лидерства**. Наиболее известными из этих концепций являются: **концепция атрибутивного лидерства (аналитик), харизматического лидерства и преобразующего лидерства (реформатор)**.

Данные концепции уделяют большое внимание душевным качествам лидера и его способностям через внутренний мир оказывать влияние на подчиненных (последователей).

Все эти концепции имеют право на существование, но одна из них полностью не отражает феномена лидерства, который и по сей день остается загадкой.

Для того чтобы стать лидером, помимо таланта, необходимо уделять много времени своему развитию - как профессиональному, так и личностному. **Лидерство** - это талант, без развития он угасает, как и все другие способности. Настоящим лидером человек становится к 30-35 годам, когда он набирается жизненного опыта.

Специалисты по менеджменту выделяют **две группы лидеров**:

- 1) «игроки»;
- 2) «открытые».

Привлекательность первых основывается только на производимом ими внешнем впечатлении, за которым ничего не стоит. У них нет своих взглядов и убеждений, и они легко их изменяют в соответствии со сложившейся обстановкой.

**«Игроки»** используют свою способность разбираться и управлять окружающими людьми исключительно в собственных целях. За их внешним благородством кроется холодный расчет в личных интересах. Это актеры, которые постоянно меняют свои маски и роли, и более точно им подходит определение «двуликий Янус». «Игроки» - это карьеристы, которые ни перед чем не остановятся, чтобы добиться более высокого положения.

**«Открытые»** лидеры живут интересами коллектива, некоей всеобщей идеей. В своей работе такие лидеры руководствуются обстоятельствами, в остальном они являются полной противоположностью «игрокам». Эти люди и есть настоящие лидеры, взаимоотношения которых с людьми, в том числе и их последователями, складываются на основе искренних отношений. «Открытые» лидеры обладают непререкаемым авторитетом у окружающих, который основывается на опыте, порядочности и справедливости. Такие лидеры встречаются реже, чем «игроки», так как в большинстве случаев людьми движут амбиции и тщеславие.

**Степень централизации власти** определяется следующими факторами:

- 1) **ограниченность ресурсов** требует строгого контроля за их использованием (чем она больше, тем сильнее централизация власти);
- 2) **степенью риска** (чем она выше, тем на более высоких уровнях принимаются решения);
- 3) **единообразием при развитии тактики и стратегии** (недостижимо при значительной децентрализации);
- 4) **размерами организации** (чем она больше, тем менее она централизована);
- 5) **динамичным развитием ситуации** (затрудняет возможность обмена информацией, таким образом, возрастает ответственность за принятие решений. Данная обязанность возлагается на руководителя);
- 6) **историческими традициями организации;**
- 7) **квалификацией кадров и руководителя:** чем ниже квалификация руководителя по отношению к подчиненным, тем больше функций они выполняют самостоятельно.

**Расширение степени централизации** предполагает увеличение количества функций, а углубление - их детализацию. Централизация власти дает возможность минимизировать аппарат управления, так как один сотрудник выполняет одновременно несколько функций, сконцентрировав усилия на основных направлениях работы фирмы, облегчить контроль за выполнением работы. Однако **чрезмерная централизация** ведет к уменьшению роли непосредственных исполнителей, что приводит к субъективизму и, как результат, неверным действиям.

**Децентрализованный вид** управления позволяет более качественно, детально и объективно разрабатывать решения, а также снимает с руководства занятость второстепенными задачами и снижает степень бюрократизма.

### 31. ПЛАНИРОВАНИЕ

**Планирование** - это одна из основных функций менеджмента. В широком смысле планирование - это деятельность, направленная на определение целей и задач организации, а также распределение и перераспределение ресурсов для реализации поставленных задач. В узком смысле - это процесс составления специальных документов, цель которых состоит в сочетании и координации работы, организации и повышении ее эффективности.

#### Виды планирования по срокам:

- 1) **долгосрочное** осуществляется на срок более пяти лет и заключается в разработке перспективных целевых программ (стратегическое планирование);
- 2) **среднесрочное** осуществляется на срок от года до пяти лет (различные программы);
- 3) **краткосрочное** осуществляется на срок менее года (оперативные планы на день и др.).

#### Разновидности планов.

**Планы-цели:** характеристики желаемого состояния предприятия (отделов). Используются при планировании на длительные сроки и в условиях неопределенности.

**Планы для повторяющихся действий** регламентируют выполнение традиционных работ в стандартных условиях (расписание движений поездов, самолетов), составляемых с учетом формальных обстоятельств.

**Планы для неповторяющихся действий** составляются для решения специфических проблем в конкретных сложившихся ситуациях.

#### Принципы планирования:

- 1) участие в планировании максимального числа сотрудников позволяет повысить эффективность выполнения работы, так как учитываются их интересы, а, следовательно, повышается удовлетворенность сотрудников работой;
- 2) непрерывность: планы служат основой для дальнейшей работы;
- 3) гибкость: возможность корректировки планов в соответствии с изменяющимися условиями;

### 32. РОЛЬ ВТОРИЧНОЙ ИНФОРМАЦИИ В ПЛАНИРОВАНИИ

Для планирования необходимо собирать и обрабатывать не только первичную, но и вторичную информацию.

**Вторичная информация** - это данные, которые были собраны ранее для целей, не связанных с решением настоящей проблемы. В данном случае основное значение имеет не то, хватает ли ее для решения проблемы, а низкая цена и относительно высокая скорость получения и степень доступности. Чтобы оценить ее общую ценность, исследователь должен сопоставить ее достоинства и недостатки.

Вторичная информация имеет следующие **полезительные моменты:**

- 1) в отличие от первичной информация, она не требует особых затрат на сборку, т. е. менее дорогая;
- 2) собирается не из одного источника, а обычно из нескольких разных;
- 3) присуща быстроте сбора информации;
- 4) источники информации могут содержать данные, которые фирма сама не в состоянии получить;
- 5) может помочь в ситуации, когда требуется предварительный анализ;
- 6) имеется достоверность информации.

К **недостаткам вторичной информации** относятся:

- 1) получение неполной информации;
- 2) недостаточность информации из-за ее неполноты, общего характера;
- 3) устаревшие данные;
- 4) неизвестность методов получения информации;
- 5) противоречивость некоторых данных;
- 6) сомнения в надежности информации.

Вторичная информация подразделяется на внутреннюю и внешнюю.

К **внутренней информации** относятся бюджеты, данные о запасах, счета прибылей и убытков, счета

### 33. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

**Управление проектом** - это управленческая деятельность, основанная на scrupulous разработке модели мероприятий для реализации конкретных задач и достижения цели. Данный вид управления может применяться по отношению к любому виду деятельности.

Исходным **условием применения** проектного управления является определение цели, которая должна содержать в себе определенную долю новизны. Цель разбивается на составные части, в соответствии с которыми определяются дальнейшие виды работ. Впоследствии данные виды работ на основе моделирования примеряются к сложившимся условиям, в результате чего рассчитываются риски и возможные варианты решений. Впоследствии данная модель (новация) воплощается на практике, при этом подвергаясь дальнейшим корректировкам, т. е. идет своеобразная «обкатка» разработанного проекта.

После того как проект окончательно утвержден и реализован, проводится контроль соответствия запланированных показателей реальным. Отклонения между ними фиксируются документально. На основе этой оценки определяется уровень достижения намеченных целей. Итогом проектной деятельности является создание фактической модели (инновации), определение достигнутых результатов и социально-экономической эффективности проекта.

Проект имеет свою **структуру**, которая характеризуется окружающей средой (совокупностью факторов, напрямую не участвующих в реализации проекта, но взаимодействующих с его отдельными элементами). Она рассматривается с точки зрения

непосредственного и дальнего окружения объекта. Непосредственное окружение объекта включает факторы, напрямую влияющие на проект, дальнейшее окружение - факторы, влияющие на проект опосредованно.

#### **Выделяют следующих участников проекта.**

**1. Инициатор проекта** - это носитель основной идеи и инициативы ее реализации. Зачастую им является заказчик, но может быть и любой участник проекта.

**2. Заказчик** - это физическое или юридическое лицо, заинтересованное в достижении цели проекта, его результатах. Заказчик определяет требования, выделяет средства на разработку проекта, заключает договор с его участниками и отвечает за результаты проекта.

**3. Руководитель проекта** - это человек, управляющий разработкой проекта и несущий ответственность за его выполнение перед заказчиком. В некоторых случаях руководством проекта может заниматься проектная организация, но ответственность несет только один человек.

**4. Команда проекта** - это группа участников, работающих под началом руководителя проекта и занимающаяся исполнением заказа. Члены команды проекта должны иметь профессиональный уровень, соответствующий решаемым задачам.

Каждый проект, как и любой товар, имеет свой жизненный цикл, который состоит из двух этапов: разработки и реализации проекта.

**Фаза разработки** заключается в осознании и разработке целей проекта, а также в определении полномочий и другой подготовительной работе.

**Фаза реализации** заключается в воплощении в реальность намеченных планов.

клиентов, сбытовые данные, результаты предыдущих исследований.

Бюджет любого предприятия основывается на прогнозах сбыта и плановых расходах на каждый товар или услугу в течение года. Бюджет, бюджетные цели являются хорошими источниками вторичной информации.

Данные по сбыту зачастую используются как показатели успешной деятельности предприятия. Проводя анализ продаж, классифицирующийся по времени суток, дням недели и отдельным продуктам, маркетологи могут измерить результативность деятельности.

Счета о прибылях и убытках содержат информацию по достигнутому уровню прибыли, благодаря которой определяются успешные направления деятельности предприятия, а также достоинства и недостатки работы маркетингового отдела.

Что касается **внешней вторичной информации**, то фирма прибегает к ней в том случае, когда внутренней вторичной информации не хватает. Основные источники такого вида информации - правительственные и неправительственные органы.

Как и внутренняя, внешняя информация имеет свои плюсы и минусы.

#### **Положительные моменты:**

- 1) точность определенной задачи;
- 2) известная методология сбора и обработки информации;
- 3) возможность определения степени надежности;
- 4) отсутствие противоречивых моментов.

#### **Негативным является следующее:**

- 1) сбор информации иногда занимает слишком много времени, что может задержать процесс деятельности;
- 2) значительные капиталовложения;
- 3) подход предприятия к сбору информации может иметь определенные ограничения;
- 4) ограниченность фирмы в сборе информации.

В процессе определения пропорций производства значительную роль играет сбор вторичной (как внутренней, так и внешней) информации.

4) экономичность: затраты на планирование значительно меньше получаемых выгод;

5) обеспечение работы необходимыми материальными и организационными ресурсами.

#### **Методы планирования:**

1) бюджетный - табличный способ представления материала, отражающий поступление и перераспределение ресурсов по подразделениям и сферам деятельности;

2) балансовый - согласование поступлений и расходов за определенный период. **Баланс** - это таблица, в которой зафиксированы все источники и размеры доходов и расходов предприятия.

#### **По содержанию баланс бывает:**

- 1) отчетный (составляется по прошедшему периоду деятельности);
- 2) плановый (определение размера доходов и расходов на будущий период);
- 3) прогнозный (определяет вероятные объемы потребляемых и распределяемых ресурсов).

#### **По виду ресурсов:**

- 1) натурально-вещественный (движение материальных ресурсов в неденежном выражении);
- 2) стоимостный (движение денежных средств);
- 3) трудовой (движение трудовых ресурсов);
- 4) нормативный (норма поступления и затрат на единицу продукции).

#### **Виды норм:**

- 1) стоимостные нормы (учет финансовых потоков в денежном выражении);
- 2) натуральные нормы;
- 3) нормы обслуживания;
- 4) нормы времени.

**Математический метод** опирается на использование математических моделей. Его суть заключается в составлении уравнений с переменными.

**Графический метод** - это образное представление возможных вариантов развития ситуации (уровень прибыли, изменение доли рынка и т. п.).

#### 34. ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ

Концепция стратегического управления представляет собой сам процесс стратегического управления в виде взаимосвязи важных областей организации. Это выработка и осуществление стратегии развития и поведения во внешней среде, разработка и осуществление стратегии, касающейся выпускаемой продукции, а также разработка и реализация стратегии поведения предприятия в отношении своего персонала.

Определение направлений развития предприятия зависит от того, на какой стадии развития находится само предприятие, какова окружающая среда, которая оказывает влияние на его деятельность. Направлений развития может быть несколько, но существуют общие подходы к формированию стратегии поведения предприятия.

**Стратегия** - это основное направление действия предприятия. Следование ей на протяжении долгого периода времени приводит к достижению целей предприятия. Такое толкование и понимание стратегии актуально при рассмотрении верхнего уровня организации. Если говорить о более низком уровне в иерархии, то здесь стратегия верхнего уровня превращается в цель.

Когда предприятие решает вопрос, связанный со стратегией, оно сталкивается с решением **трех основных вопросов**:

- 1) какой бизнес можно отложить на перспективу, а какой вообще не стоит начинать;
- 2) каким бизнесом непосредственно следует заняться, т. е. проанализировать текущее положение дел;
- 3) если положение дел не устраивает предприятия, то оно должно задуматься о смене ориентиров

#### 35. СПОСОБЫ МОБИЛИЗАЦИИ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Важной задачей в деятельности организации является формирование человеческого потенциала.

**Выделяют два основных направления** в этой области:

- 1) основным условием реализации стратегии является приверженность персонала деятельности организации. Однако воспитать это чувство очень тяжело, для этого руководство фирмы должно сделать все, чтобы у сотрудников выработалось устойчивое восприятие стратегии как своего личного достижения;
- 2) положительные результаты в осуществлении стратегии зависят от того, что конкретно предпринимают сотрудники для достижения успеха в их общем деле. Способность хорошо работать, а также желание работать лучше являются теми характеристиками работников, которые должны поощряться со стороны руководства.

Непосредственно процесс мобилизации ресурсов начинается с того, что руководство предприятия анализирует наличие ресурсного потенциала и намеченные стратегии деятельности. Здесь решаются вопросы, связанные с перечнем работ функциональных подразделений организации. До функциональных подразделений, которые осуществляют руководство движением ресурсов внутри организации, должны быть доведены новые задачи. На этой стадии важно устранить препятствия с их стороны, которые могут возникнуть в связи с проведением изменений. Необходимо убедить всех работников предприятия в том, что требуется сплоченная работа всех подразделений, а также проведение подготовительной работы и изменений.

#### 36. БИЗНЕС-ПЛАН

**Бизнес-план рассматривается с двух точек зрения.**

1. Это **план развития предприятия**, определяющий его дальнейшего пути работы. Бизнес-план создается как для вновь открываемой организации, так и для давно существующей, когда необходима модернизация ее хозяйственной деятельности в связи с изменениями в экономике.

**Основные цели бизнес-плана включают в себя:**

- 1) установление и разработку основного направления работы предприятия в соответствии с потребностями рынка на основе экономического обоснования;
- 2) определение видов деятельности и источников ресурсов;
- 3) прогнозирование возможных рисков их последствий и способов их избежания.

2. **Это документ**, который предназначен как для собственного пользования, так и для внешнего. Внешними пользователями являются кредиторы и банки, которые предоставляют кредиты или делают финансовые вложения в развитие предприятия.

**Структура бизнес-плана** раскрывает почти все возможные вопросы, связанные с будущей деятельностью, и включает в себя несколько обязательных разделов.

Титульный лист и оглавление состоят из заголовка плана, даты его создания, указания лица, подготовившего бизнес-план, полного названия и адреса фирмы и того, для кого он был подготовлен. Оглавление должно быть четким и ясно раскрывать основную его структуру и самые существенные моменты.

**Резюме** является одной из самых главных частей плана. Оно пишется после его окончательной разработки, но размещается в начале.

**Резюме включает в себя три части:**

- 1) введение, в котором отражаются основная суть и цель проекта;

- 2) краткое описание наиболее важных частей проекта;
- 3) заключение, которое раскрывает основные действия предприятия для достижения намеченных целей и факторы, этому способствующие.

История бизнеса включается в бизнес-план, если предприятие уже некоторое время существует на рынке. В этой части отражаются основные вехи в деятельности фирмы, которые формируют благоприятное впечатление о ней.

Описание продуктов (услуг), которые предприятие собирается производить, является очень важным, так как сразу можно определить степень новизны на данном рынке и предположительные возможности его продвижения. Данный раздел содержит как само описание товара (услуги), так и увязку его с потребностями покупателей.

Описание положения в отрасли, конкурентов и конкурентной стратегии заключается в раскрытии степени развития рынка данного товара, активности конкурентов и методов привлечения покупателей на свою сторону.

**Производственный план** включает в себя описание технологий производственного процесса, используемого сырья и оборудования.

**План маркетинга**, включает в себя сведения о маркетинговой стратегии, целевой аудитории, на которую ориентируется фирма, ценовой политике, системе дистрибуции и предполагаемых интегрированных маркетинговых коммуникациях (рекламе, пропаганде, личных продажах и стимулировании сбыта).

**Финансовый план** включает в себя баланс предприятия, расчет будущих прибылей и убытков, а также срока окупаемости, рентабельности и предела безубыточности.

Этот список разделов бизнес-плана является основным, но может быть и дополнен.

**Основной вопрос мобилизации ресурсов** - это их распределение по отдельным составляющим стратегии. Для эффективной реализации стратегии необходимо правильно распределить ресурсы во времени. И, для того чтобы не потерпеть крах при реализации стратегии, на стадии ее выполнения нужно организовать правильное распределение финансовых ресурсов.

**Процесс мобилизации ресурсов** на стадии выполнения стратегии опирается еще и на оценку и удержание источников поступления капитала. Руководство должно знать и помнить обо всех реально существующих финансовых источниках, чтобы определить наилучшие пути использования имеющихся денежных средств и, если это необходимо для осуществления стратегии, обрести новые источники поступления денежных средств. Вся информация о денежных средствах предприятия, его материальных запасах, капитальных средствах находится в бюджете. С его помощью можно отследить каждый шаг деятельности организации.

Что касается выполнения стратегии, то здесь главная роль принадлежит руководству организации. Оно решает **два главных вопроса** - это проведение стратегических изменений и мобилизацию потенциала организации на выполнение стратегии.

Организация, которая хочет завоевать часть рынка, вступает в конкурентную борьбу, в условиях которой выживание предприятия обеспечивается **двумя вариантами**:

- 1) атакой на лидера, которая может осуществляться, только если предприятие обладает большими конкурентными преимуществами, а у лидера на данный момент имеются какие-нибудь недостатки;
- 2) атака на более мелкого конкурента, который не может противостоять и сдает свои позиции.

своей деятельности или перейти в другую область коммерческой деятельности.

Анализ данных вопросов позволяет дать ответ на вопросы о текущей деятельности предприятия, выделить основные моменты, позволяющие добиться конкурентного положения на рынке.

Выделяют три главных **направления выработки стратегии предприятия**.

**Первое направление** основано на достижении минимального уровня издержек производства. Если придерживаться этой стратегии, то расширение доли на рынке будет происходить за счет снижения стоимости продукции, при этом само предприятие должно обладать хорошо налаженным производством и процессом снабжения.

**Второе направление** основывается на специализации в производстве продукции. Работа в данном направлении возможна только для тех предприятий, которые имеют потенциальные возможности проведения научно-исследовательских работ, освоения новейших технологий, а также развитую систему маркетинговой деятельности.

**Третье направление** затрагивает вопросы определения сегмента рынка. В его рамках проводятся многочисленные маркетинговые исследования, для того чтобы определить свое направление работы. В данном случае возможно сочетание стратегии снижения издержек и специализации в производстве продукции. Его обязательным элементом является анализ потенциальных потребителей, т. е. здесь в большей степени учитываются потребности рынка.

Ежедневно предприятия состязаются в конкурентной борьбе, используя ее различные формы и методы.

### 37. СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ

Разработка содержания **стратегического плана** международной компании занимает значительное количество времени. Экономисты международных компаний выбирают следующую **последовательность решения вопросов**.

1. Соответствует ли зарубежная деятельность направлению функционирования международной компании?
2. С какими товарами (услугами) фирма планирует выходить на мировой рынок?
3. Какие страны будут принимающими для международной компании и когда лучше выходить на эти рынки (в какой период времени)?
4. Какую форму выхода лучше использовать (филиалы или дочерние компании)?
5. Кто будет выступать в качестве партнеров на зарубежном рынке?
6. На какие условия контракта следует обратить пристальное внимание?
7. Какова последовательность мероприятий в тактике адаптации на зарубежном рынке?
8. Какие действия для достижения результатов, намеченных для зарубежного филиала, следует проводить?
9. Какие существуют и разрабатываются варианты перспективного развития предприятия?

Можно выделить несколько **факторов успеха** принятой стратегии:

- 1) **лидерство** в технологии. Оно формируется за счет нововведений в производственно-технологические процессы;
- 2) **репутация**. Если организация ведет свою деятельность под широко известной торговой маркой, то это дает ей возможность уже на первом этапе получать повышенную прибыль;

### 38. СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ И ЕЕ ОСНОВНЫЕ ПРИЗНАКИ

Термин **«организация»** употребляется в двух значениях:

- 1) устойчивое объединение людей, взаимодействующих между собой для достижения стоящих перед ними целей с помощью материальных, правовых, экономических и других условий;
- 2) функция управления, целью которой являются создание объединения или согласование действий его членов.

**Признаками организации** являются:

- 1) **наличие** хотя бы одной цели, которая объединяет членов организации. Официально заявленная цель придает смысл существованию предприятия и определяет основную направленность ее деятельности. Одной из основных целей любой коммерческой организации является получение прибыли;
- 2) **обособленность** заключается в замкнутости внутренних процессов и наличии границ, отделяющих данную организацию от внешней среды. Границы могут быть как материальными - в виде стен и заборов, так и нематериальными - в виде запретов, ограничений, правил;
- 3) **разделение труда** предполагает, что члены организации выполняют различные функции;
- 4) **существование связей между элементами организации** способствует обеспечению их взаимной поддержки. Связи между элементами организации бывают экономическими, технологическими, информационными, социальными и управленческими;
- 5) **саморегулирование** - это возможность организации самостоятельно решать вопросы внутренней жизни, учитывая сложившуюся обстановку и внешние указания. Данная деятельность реализуется внешним центром, целью которой является координация усилий и работы людей на достижение целостности организации;

### 39. МИССИЯ И ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

**Миссия** - это причина существования предприятия. Миссия определяется в процессе стратегического планирования, она и является основной стратегией предприятия, в соответствии с которой строится вся остальная деятельность. Ее принятие позволяет четко определить назначение деятельности данного предприятия и не дает руководителям возможности ориентироваться на личные интересы. Генри Форд определил миссию своего предприятия как предоставление людям дешевого автотранспорта.

Выбор миссии придает деятельности предприятия стабильность, так как определяются основные принципы его работы. Миссия позволяет организации быть гибкой и в случае необходимости изменить ее профиль.

Для выбора миссии предприятию необходимо четко определить, кто будет являться его клиентами и какие потребности покупателей оно будет удовлетворять. На основе миссии определяются цели деятельности. **Цель деятельности** - это желаемое состояние объекта управления через определенное время. От ее правильного формулирования зависит слаженность работы персонала. Но как бы хорошо ни были сформулированы цели предприятия, их необходимо довести до персонала, чего на наших предприятиях зачастую не происходит из-за недостаточной развитой системы коммуникаций.

Основная цель любого предприятия - это получение прибыли. Зачастую эта цель отождествляется с миссией, но в этом кроется огромный подвох для самой организации, так как в данном случае руководителю очень сложно выделить деятельность своей фирмы среди конкурентов и, как следствие, рассчитывать на долгое существование.

В условиях рыночных отношений с учетом постоянных изменений положения самого предприятия, его конкурентов, посредников, покупателей, форм финансирования и состояния отрасли, в которой работает организация, обязательной целью менеджмента также является преодоление риска или рискованных ситуаций не только в настоящем, но и в будущем.

Цели устанавливаются на основе следующих **принципов**:

**1) конкретности и измеримости;**

**2) достижимости и реальности.** Недостижимые цели не поддаются мотивации, но и реализация легких целей плохо мотивируется, следовательно, цели должны соответствовать способностям работников;

**3) наличия сроков исполнения;**

**4) эластичности целей,** возможности их корректировки. Этот принцип особо актуален в наших постоянно меняющихся условиях.

Цели предприятия могут быть краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными.

**Краткосрочные цели** определяются не больше, чем на квартал или год. Это может быть и увеличение ассортимента на торговом предприятии, и продажа залежавшегося товара в определенные сроки, и т. д.

**Среднесрочные цели** устанавливаются на срок от года до трех лет. Это и увеличение мощностей, и улучшение качества. **Долгосрочные цели** определяются на срок от трех до десяти лет. Они могут включать освоение новых рынков, универсализацию производства и др.

После установления миссии и цели предприятие может приступать к дальнейшей деятельности.

**6) организационная культура** - это система ценностей, символов, образов поведения и убеждений, определяющих характер взаимоотношений и линию поведения сотрудников как внутри предприятия, так и на внешнем уровне.

Любая **организация обладает определенной структурой** (совокупностью взаимосвязанных элементов), которая подразделяется на три **составляющие**:

**1) техническая** - это совокупность материальных элементов организации (зданий, сооружений, оборудования, условий труда, технологий и т. д.), определяющих профессионально-квалификационный состав сотрудников, характер и содержание труда;

**2) социальная** включает в себя совокупность участников, формальные и неформальные группы, определение связей между ними, норм поведения и сфер влияния;

**3) социотехническая** включает в себя совокупность рабочих мест.

Определение структуры организации придает ей устойчивость и возможность противостоять и развиваться в условиях изменяющейся внутренней и внешней среды.

Период функционирования предприятия на рынке образует **жизненный цикл**, состоящий из пяти этапов.

**Зарождение** включает в себя принятие решения о создании фирмы, разработку и утверждение соответствующей документации, регистрацию фирмы и создание условий для ее деятельности.

**Рост** фирмы - увеличение доли ее продукции на рынке.

**Развитие** - это поиск новых направлений и форм деятельности параллельно с развитием уже существующих.

**Зрелость** - это устойчивое существование предприятия без расширения и совершенствования деятельности.

**Завершение** деятельности может быть связано с разорением фирмы или достижением поставленных перед ней целей.

**3) эффект масштаба.** Этот прием используют, как правило, крупные корпорации при выпуске продукции, которая имеет низкую себестоимость;

**4) информированность.** Использование данного фактора позволяет предприятию быть в курсе всех событий и эффективно проводить операции за рубежом;

**5) наличие менеджера** глобального масштаба. Он понимает международную ситуацию и способен наладить эффективное функционирование коллектива в принимающей стране.

**Интегрированное международное производство** является распространенным инструментом осуществления стратегии международных корпораций. Это производство возникло в результате интернационализации деятельности путем соединения технологического цикла и расширения географического направления предприятий разных стран.

В результате интеграции международного производства сокращается жизненный цикл товаров, растет взаимозависимость экономик различных государств (процесс глобализации), появляются новые дорогостоящие технологии.

В процессе интеграции можно выделить своего рода самостоятельный процесс - регионализацию международного производства. В этот процесс входит не только производственная кооперация зарубежных филиалов транснациональных корпораций, но и сотрудничество с независимыми компаниями (субпоставщиками).

Если зарубежный филиал международной компании имеет хорошие связи с предприятиями в принимающей стране, то это обеспечивает эффективную деятельность данного филиала. Интеграция филиалов в экономику принимающих стран предполагает укрепление деловых связей с местными фирмами. Данные связи могут иметь вид субпоставок, соглашений о научно-техническом сотрудничестве, обмене технологиями, обучении персонала, его переподготовке, повышении квалификации и аттестации.

## 40. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Все организации являются открытыми системами, т. е. они испытывают влияние внешней среды. Эффективный менеджер должен держать в центре внимания внутренние переменные организации и оценивать состояние внешней среды.

Основными **внутренними переменными организации являются цели, структура, задачи, технология и люди.**

**Цели** - это желаемый результат, который стремится достигнуть человек или организация. В ходе управления руководством разрабатывает цели и соощаает их исполнителям. Цели являются мощным мобилизующим фактором. У каждой организации есть множество целей.\*

В качестве целей на предприятиях торговли могут возникнуть увеличение объема товарооборота, увеличение каналов сбыта продукции, увеличение доли на рынке, повышение имиджа предприятия и т. д.

**Структура организации** - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

**Структура** основывается на делегировании полномочий, т. е. работа закрепляется за теми работниками, которые могут лучше выполнить эту работу с точки зрения организации как целого.

**Задачи** - это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задача предписывается не работнику, а его должности. Предполагается, что если все задачи организации будут выполняться определенным спосо-

## 41. ЗАКОНЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

**Деятельность** как организации, так и человека подчиняется определенным законам, причинно-следственным взаимосвязям явлений, т. е. если происходит одно событие, то оно влечет за собой определенный результат.

**Законы** бывают двух видов: естественные и искусственные. **Естественным** законам подчиняется все живое на Земле и человек как часть природы. **Искусственные** законы создаются самим человеком и регулируют его деятельность как социального существа. **Действие законов** может осуществляться слепо (законы природы) или в соответствии с психологическими особенностями людей (законы общения между людьми), постепенно превращаясь в тенденции.

Существование и развитие любой организации осуществляются в соответствии с несколькими законами.

**Закон синергии** заключается в том, что возможности организации в целом больше, чем сумма возможности ее составных частей, взятых в отдельности. Данный эффект обеспечивается за счет взаимной поддержки и всесторонней проработанности решаемых организационных задач. В результате совместной деятельности достигнутый эффект с лихвой покрывает потери от ограничения самостоятельности.

**Закон дополнения** основывается на том, что функции и процессы предприятия дополняются противоположными. Делегирование полномочий дополняется их концентрацией, власть - исполнением, специализация - универсализацией и т. д.

**Закон поддержания пропорциональности** между всеми составляющими организации предоставляет возможность максимально реализовать все ее потенциал.

## 42. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ

**Качество** - это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленным или предполагаемым требованиям. Качество продукции в последнее время приобретает все большее значение в связи с интеграцией рынка, научно-техническим прогрессом и, как следствие, постоянно возрастающими требованиями потребителей. Параметров, определяющих качество товара, большое множество, и для каждого они различны, возникла необходимость развития такого течения в менеджменте, как управление качеством. Управление качеством - это деятельность по управлению всеми этапами жизненного цикла продукции, а также взаимодействием с внешней средой. В результате во всем мире стали разрабатываться системы качества продукции, которых на настоящий момент насчитывается уже несколько сотен. Их общей задачей является выпуск товаров, соответствующих требованиям потребителей по всем параметрам.

В теории управления качеством продукции выделяют следующие **категории**:

- 1) объект управления** - качество продукции, которое может включать как всю совокупность свойств, так и определенную их часть, группу или отдельное свойство;
- 2) цель управления** - поддержание уровня и состояния качества продукции в соответствии с экономическими интересами производителя (затратами, рентабельностью) и потребителя (уровнем благосостояния, модой и т. д.), а также требованиями безопасности и экологичности продукции;
- 3) субъект управления** - управляющие органы всех уровней и лица, призванные обеспечить до-



стижение и содержание планируемого состояния и уровня качества продукции;

**4) методы и средства управления** - способы, которыми органы управления воздействуют на элементы производственного процесса, обеспечивая достижение и поддержание планируемого состояния и уровня качества продукции.

В России разработка систем качества началась с середины XX в., но все они оказались малоэффективны, так как уделялось слабое внимание мотивации работников. С 1997 г. начали разрабатываться системы качества в соответствии с требованиями международной организации по стандартизации ИСО. Данная организация начала свою деятельность еще в 1946 г., но к системам качества приступила относительно недавно. В стандартах 9000-9004 международной системы ИСО даются общие требования по разработке систем качества. Данные стандарты аутентично переведены на русский язык и носят название ГОСТ Р/ ИСО 9001 (2000 г.). В соответствии со стандартами ИСО 9000-9004, если предприятие не может освоить всю систему полностью, оно может внедрять ее поэтапно, т. е. обособленно на каждый процесс.

Внедрение сертифицированных систем качества дает предприятию значительные преимущества. Основополагающим принципом любой системы качества является постоянное совершенствование качества продукции, так как иначе затраты на нее будут бессмысленными в связи с постоянно возрастающими требованиями покупателей. Наибольшее распространение как во всем мире, так и в России получили такие системы качества, как QMS (Quality Management System) и TQM (Total Quality Management).

**Закон композиции** предполагает, что деятельность всех сотрудников организации должна подчиняться ее общей цели, а индивидуальные цели вытекают из нее в виде ее составляющих.

**Закон самосохранения** базируется на том, что любая организация в целом и ее составные элементы в частности стремятся сохранить себя и свои существующие связи. Для этого необходимо не допускать конфликтов и потрясений в организации, рачительно использовать ресурсы предприятия и постоянно модернизировать и расширять свою деятельность.

Если изъять из деятельности предприятия принцип стабильности, то оно придет к анархии и разорится, если исключить принцип развития, то оно заостенет и тоже разорится. Самосохранение обеспечивается за счет искусного сочетания стабильности и развития.

**Закон информированности** предполагает, что эффективность деятельности организации напрямую зависит от степени информированности ее сотрудников. Если информированность работников о действительном положении дел низка, то принять и реализовать необходимые решения не удастся.

**Закон необходимого разнообразия** заключается в наличии множества элементов и процессов, протекающих на предприятии, и направлений его деятельности. Следование данному закону позволяет предприятию гибко реагировать на изменения во внешней и внутренней среде и легко приспосабливаться к ним.

**Закон онтогенеза** заключается в том, что любая организация, как и живое существо, проходит определенные этапы развития, такие как становление, развитие и угасание. В соответствии с этим целью руководителя являются ускорение первой фазы, продление второй и отодвижение во времени третьей.

бом в установленные сроки, то деятельность организации будет успешной.

**Технология** - это средство преобразования входов, будь то люди, информация или материалы, в исходящие результаты.

**Люди**, различаются своими способностями. Организации всегда пытаются воспользоваться различными способностями при решении вопроса, какую должность и какую работу будет выполнять конкретный работник. В этом и заключается использование выгоды от специализации.

На предприятие влияет также внешняя среда. Различают факторы прямого воздействия и косвенного воздействия внешней среды. К **факторам прямого воздействия** относят: закон, поставщиков, конкурентов, потребителей и профсоюзы. К **факторам косвенного воздействия** относят: состояние экономики, научно-технический прогресс, политику, социально-культурный фактор, а также международный фактор.

Руководитель предприятия не в силах изменить внешнюю среду. Следовательно, он должен изучать ее и приспосабливаться к ней. При этом следует использовать выгоды для организации из внешней среды и отводить угрозы от организации, которые могут от нее исходить.

**Внешняя среда имеет следующие характеристики:**

- 1) сложность среды, так как она характеризуется большим числом факторов, на которые организация должна реагировать;
- 2) подвижность среды - это скорость, с которой происходит изменение в окружающей организации среде;
- 3) неопределенность внешней среды предполагает, что если информации мало или есть сомнения в ее точности, то среда становится более неопределенной, что затрудняет работу организации.

#### 43. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

**Риск** сопровождает любую предпринимательскую деятельность, так как обстановка, в которой работает фирма, постоянно изменяется и создает условия неопределенности. Их особенностью является то, что известны все возможные варианты последствий принимаемого решения и вероятность их наступления, но точно установить, какой же из них наступит, невозможно. Вероятность наступления определенного последствия меняется в пределах от 0 до 1. Сумма всех вероятностных событий равна 1. Для того чтобы с наибольшей точностью определить возможность наступления случая, следует собрать объективную информацию, основанную на математических или статистических методах анализа. Данная информация используется в первую очередь страховыми компаниями, которые на основе статистических данных рассчитывают размер взносов и страхового вознаграждения по каждому виду страхования.

**Уровень риска** деятельности предприятия возрастает, если на нем недостаточно развита система коммуникаций, так как это приводит к сбору неточной и устаревшей информации, на основе которой разрабатываются и принимаются управленческие решения. Для того чтобы снизить вероятность потерь принимаемого управленческого решения, следует собрать всю доступную информацию: как первичную, так и вторичную. **Вторичная информация** - это сведения, которые когда-то уже были собраны. Она может быть как внутренней, так и внешней. Получить **внутреннюю информацию** можно из архива предприятия, его музея, бухгалтерских балансов, отчетов и различных приказов. Этот источник может использоваться, когда внешняя информация недоступна. **Внешняя информация** - это сведе-

#### 44. СУЩНОСТЬ И ЭВОЛЮЦИЯ ПОНЯТИЯ «МОТИВАЦИЯ»

При планировании и организации работы руководитель прежде всего определяет, что конкретно должна сделать организация, как и кто должен это выполнить. Правильный выбор позволяет руководителю координировать усилия многих людей и воплощать в жизнь их потенциальные возможности. Осуществляя этот процесс, руководители используют принципы мотивации. **Мотивация** - это процесс побуждения людей к деловой активности для достижения личных целей, а также целей организации.

К первоначальным и самым простым концепциям мотивации относятся политика «**кнути и пряника**», а также попытки использовать в управлении методы психологии.

Задолго до того, как слово «мотивация» вошло в обиход, было известно, что можно намеренно воздействовать на людей для достижения целей организации. В истории можно найти множество примеров, в которых короли держат награду перед глазами героя. Однако сокровища предлагались немногим избранным, просто рассматривался тот факт, что люди будут благодарны за всё, что позволило бы им выжить.

Подобное положение вещей наблюдалось в странах Запада в XIX в. Там работники заполняли города и выпрашивали милостыню или работали по 14 часов в сутки за плату, которой едва хватало, чтобы выжить.

Возникшая примерно в 1910 г. «**школа научного управления**» не облегчила жизни трудящихся, несмотря на сопутствующие достижения в технологии. Однако **Тейлор** и его современники осознали всю бессмысленность ничтожных заработков голодных,

#### 45. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Современные теории мотивации можно разделить на две категории: содержательные и процессуальные теории мотивации.

Основной мыслью **содержательных теорий мотивации** является определение внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать установленным способом. Представителями данной теории являются **Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлелланд, Фредерик Герцберг**.

**Процессуальные теории мотивации** базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории: **теория ожидания, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера**.

Данные теории мотивации являются взаимодополняемыми, а не взаимоисключающими. Развитие теории мотивации имело эволюционный характер, и данные теории применяются при решении задач побуждения людей к эффективному труду.

Чтобы понять смысл теории содержательной или процессуальной мотивации, необходимо понять смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

**Потребность** - это ощущение человеком недостатка чего-либо. До настоящего времени нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей. Потребности можно классифицировать как первичные и вторичные.

**Первичные потребности** - это физиологические потребности. Они, как правило, являются врожденными (потребность в пище, воде, потребность дышать, спать и т. д.). **Вторичные потребности**

по своей сути являются психологическими, например потребность в успехе, уважении, власти, потребность принадлежать кому-либо или чему-либо.

В контексте мотивации понятие «**вознаграждение**» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствие. Вознаграждением является все то, что человек считает ценным для себя. Но так как понятия ценностей у людей различны, то неодинакова и оценка вознаграждения и ее относительной ценности. **Внутреннее вознаграждение** приносит сам процесс работы, например чувство достижения высокого результата, значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе совместной деятельности между коллегами, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простым способом обеспечения данного вида вознаграждения служат создание соответствующих условий работы и точная постановка задач.

Что касается **внешнего вознаграждения**, то это такой тип вознаграждения, который равнозначен понятиям «поощрение» или «премирование», т. е. это вознаграждение, которое выдается самой организацией, а не возникает от самого процесса или результата деятельности. Примером внешнего вознаграждения являются заработная плата, выплата пособий, льгот, бонусов, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (наличие личного кабинета), похвала и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, оплата страховки, служебный автомобиль).

Что использовать в большей степени - внутреннее или внешние вознаграждения в целях мотивации - следует определить реальные потребности работников.

истощенных людей. В результате была разработана теория о «достаточной дневной выработке», которая легла в основу мотивации по типу «кнута и пряника», предложив доплачивать тем, кто произвел больше продукции. Произошло увеличение производительности труда в сочетании с более эффективным применением специализации.

Жизнь обычных людей постепенно начала улучшаться, так как стали использоваться достижения технологии и специализация труда. Чем больше она улучшалась, тем очевиднее проявилась необходимость в разработке новых способов мотивации, в результате специалисты в области управления начали поиск новых решений проблем мотивации в психологическом аспекте.

Попытки применения в управлении **психологических мотивов** начались с появления работ **Элтона Мэйо**. Это был человек с академическим образованием своего времени, который понимал сущность научного управления, подготовки в области психологии. **Э. Мэйо** определил, что решение проблемы снижения текучести кадров лежит в изменении условий труда, а не в увеличении вознаграждения за него. Ему принадлежит идея увеличения перерывов между работой, результаты чего проявились незамедлительно.

Данный эксперимент подтвердил мнение **Э. Мэйо** о том, что руководителям важно принимать во внимание психологию своих работников. Он пришел к выводу, что «до сих пор в социальных исследованиях промышленности остается недостаточно осознанным то, что такие маленькие нелогичности в сознании "среднего нормального" человека накапливаются в его действиях. Возможно, они и не приведут к "срыву" в нем самом, но обусловят "срыв" его трудовой деятельности».

ния, получаемые из окружающей среды (выставок, ярмарок, рекламы, публикаций, Интернета). Достоинства вторичной информации заключаются в ее дешевизне, быстроте получения и доступности, а к ее недостаткам относятся устаревший характер сведений и противоречивость.

**Первичная информация** собирается только в случае, если сведения из вторичных источников не дают объективной картины ситуации. Процесс сбора этой информации идет целенаправленно, но является более дорогим как с точки зрения материальных затрат, так и с точки зрения времени. Собранные сведения могут использоваться в дальнейшем в качестве вторичной информации.

Для снижения возможности потерь можно использовать тактику ожидания, т. е. вместо сбора информации организация выжидает определенное время и затем исходя из сложившихся условий принимает меры. Данная модель поведения не всегда применима, так как зачастую необходимо срочное принятие решений. В данных условиях нет возможности ни выжидать, ни собирать сведения и спасением способны стать компетентность и опыт руководителя.

Для того чтобы подобная ситуация не застала врасплох, на предприятии должны использоваться современные средства связи, за счет которых информация будет постоянно обновляться, так как в сегодняшних условиях ничто не ценится дороже, чем точная и оперативная информация.

Не всегда организация обладает возможностью объективно определить вероятность последствий принимаемых решений.

#### 46. СПОСОБЫ УЛУЧШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА

Выделяют пять основных направлений улучшения мотивации труда:

- 1) материальное стимулирование;
- 2) повышение качества рабочей среды;
- 3) улучшение организации труда;
- 4) вовлечение персонала в процесс управления;
- 5) неденежное стимулирование.

**Материальное стимулирование** включает в себя улучшение системы заработной платы, предоставление персоналу возможности участвовать в капитале предприятия и распределении прибыли.

Несмотря на то что на каждом предприятии материальному стимулированию отводится большая роль, постоянное повышение уровня заработной платы не способствует удержанию трудовой деятельности на должном уровне. Данный вид мотивации используется в основном для достижения кратковременных улучшений производительности труда. Негативной стороной материального стимулирования является то, что одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не приводит к долгосрочному улучшению производительности труда.

Потребность в деньгах имеет предел, который зависит от уровня жизни. Если человек достигает устраиваемого его уровня жизни, то деньги становятся условием нормального психологического состояния. В данных условиях доминирующую роль будут играть другие способы мотивации труда.

Потребности время от времени меняются, нельзя рассчитывать на то, что один и тот же способ мотивации будет работать одинаково. В одном случае он окажется эффективным, а в другом не принесет никакой пользы.

#### 47. ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА ЗАПАДЕ

На Западе существует большое количество теорий мотивации труда. Теория *Д. МакКлелланда* делает упор на такие потребности, как **власть** и **успех**. Человек, ориентированный на власть, ведет себя открыто и энергично, стремится отстаивать свою точку зрения и не боится конфликтов. Человек, ориентированный на успех, не склонен к риску, но способен брать ответственность на себя. Таким индивидам необходимо предоставлять самостоятельность и возможность самим доводить дело до конца.

**Д. МакГрегор** (известный ученый в области лидерства) выделяет два основных принципа влияния на поведение людей, которые были положены в основу двух теорий - «теорию **х**» и «теорию **у**».

«Теория **х**» основывается на авторитарном типе управления, который предполагает прямое регулирование и жесткий контроль. В соответствии с ней люди не любят работать, их нужно принуждать к труду, постоянно контролировать, направлять их действия, угрожать наказанием. Обычный человек предпочитает ситуацию, когда им руководят, а он выполняет приказание.

«Теория **у**» базируется на демократических принципах делегирования полномочий, улучшении взаимоотношений, признании того, что мотивацию людей определяет сложная совокупность потребностей и ожиданий.

Руководитель по этой теории предполагает, что работа - это естественное состояние и человека не нужно принуждать к этому, постоянного контроля не требуется (это не единственный способ воздействия), индивид склонен к саморазвитию, самооб-

#### 48. ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ МАККЛЕЛЛАНДА

Данная теория во главу угла ставит потребности высших уровней. Дэвид МакКлелланд считал, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность.

**Потребность власти** выражается в желании руководить, воздействовать на других людей. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как открытые и энергичные люди, смело идущие на конфликт и стремящиеся отстаивать свои взгляды на происходящее. Очень часто это хорошие ораторы, требующие к себе повышенного внимания со стороны окружающих. Процесс управления привлекает людей с потребностью власти, так как она дает множество возможностей проявить и реализовать себя.

Люди с потребностью власти - это далеко не всегда рвущиеся в высшие эшелоны управления карьеристы в негативном смысле этого слова. Проводя анализ способов удовлетворения потребности власти, МакКлелланд заметил, что «тех людей, у которых наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, а основной является потребность к проявлению своего влияния, надо заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей. Личное воздействие может быть основой лидерства только в очень небольших группах. Если же человек хочет стать лидером большого коллектива, он должен использовать гораздо более тонкие и специализированные формы для проявления своего воздействия... Положительный или социальный образ власти лидера должен проявляться в его заинтересованности в целях всего коллектива, определении таких целей, которые сподвигнут людей на их

выполнение, в помощи коллективу при формулировании целей, во взятии на себя инициативы по обеспечению членов руководимого коллектива способами и средствами достижения целей, в формировании у членов коллектива уверенности в собственных силах и компетентности, что позволит им эффективно работать».

**Потребность успеха** находится между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Она удовлетворяется в результате доведения работы до своего логического завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха если и рискуют, то делают это, зная меру, и любят ситуации, когда они в состоянии взять на себя личную ответственность за поиск решения сложившейся проблемы, и надеются на поощрение за достигнутые ими результаты.

Следовательно, если необходимо мотивировать людей с потребностью успеха, то необходимо ставить перед ними задачу с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, а также делегировать им полномочия, регулярно поощряя их в соответствии с результатами работы.

Мотивация на основании **потребности в причастности** по МакКлелланду очень схожа с социальной потребностью по Маслоу. Для этих людей важны общение в коллективе, налаживание дружеских отношений, оказание поддержки и помощи. Человек с потребностью причастности будет увлечен такой работой, которая способна дать ему широкие возможности социального общения. Руководителям в данном случае необходимо поддерживать атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения. Менеджер способен удовлетворить их потребности, уделяя им больше внимания и времени.

В практике американских фирм («Форд», «Дженерал Моторс») чаще всего используются методы мотивации, связанные с материальным поощрением. Например, применяются аналитические схемы заработной платы. Смысл такого метода заключается в дифференцированной оценке (в баллах) степени сложности выполняемой работы с учетом классификации работников, занятых в производстве, их физических способностей, условий труда и некоторых других параметров. Премияльная часть заработной платы, которая является наградой за повышение качества продукции, рост производительности труда, экономию труда, достигает размера 1/3 заработной платы.

Также используются различные способы участия работников в распределении прибыли. Для работы над повышением качества выпускаемой продукции создаются «кружки качества», проводится совместная работа администрации и рабочих, итогом которой является решение о материальном поощрении рабочих в зависимости от вклада.

**Материальное поощрение** практикуется в самых различных видах. Чаще поощрения бывают в виде подарков. Например, в компании «British Telecom» награждают подарками, а также туристическими путевками. Сама процедура поощрения происходит в соответствии с достигнутыми успехами. Это помогает в процессе повышения эффективности работы развитию тех направлений, которые до недавнего времени оставались без внимания.

Последними направлениями мотивации как за рубежом, так и на отечественных предприятиях являются внедрение гибкого графика работы, а также работа на дому за персональным компьютером (телеработа).

**Улучшение качества организации труда** включает в себя постановку целей, расширение трудовых функций, использование гибких графиков выполнения заданий, улучшение условий труда.

Под **постановкой цели** понимается, что правильно поставленная цель может служить мотивирующим фактором для работника предприятия.

Под **расширением трудовых функций** понимается внедрение разнообразия в ежедневную работу сотрудников, что может выражаться в расширении количества операций, выполняемых работником. Последствия данного расширения выражаются в увеличении рабочего цикла, а, следовательно, увеличивается интенсивность труда. Целесообразность использования этого способа мотивации заключается в недозагруженности работников.

**Улучшение условий труда** является наиболее острой проблемой на сегодняшний день. При переходе к рынку увеличивается значимость условий труда. Они, выступая не только потребностью, но одновременно и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть как фактором, так и следствием сложившейся производительности труда и ее эффективности.

Работая в неблагоприятных санитарно-гигиенических условиях, человек не хочет, да и не может правильно организовать свое рабочее время.

Для наведения порядка на рабочем месте необходимо соблюдать **четыре основных принципа**:

- 1) правильное расположение и хранение нужных вещей;
- 2) поддержание чистоты на рабочем месте;
- 3) устранение ненужных вещей, мешающих процессу работы;
- 4) постоянная подготовленность рабочего места.

#### 49. ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ ФРЕДЕРИКА ГЕРЦБЕРГА

**Фредерик Герцберг** во второй половине 1950-х гг. разработал **модель мотивации**, основанную на потребности. В этой модели он выделил две большие категории, назвав их «гигиенические факторы» и «мотивация».

**Гигиенические факторы** Герцберга:

- 1) политика фирмы и администрации;
- 2) условия работы;
- 3) заработок;
- 4) межличностные отношения начальников с подчиненными;
- 5) степень непосредственного контроля за работой.

**Мотивация по Герцбергу:**

- 1) успех;
- 2) продвижение по службе;
- 3) признание и одобрение результатов работы;
- 4) высокая степень ответственности;
- 5) возможности творческого и делового роста.

**Гигиенические факторы** связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивация связана с самим характером и сущностью работы.

По мнению Герцберга, при отсутствии или недостаточной степени гигиенических факторов у человека наступает неудовлетворение собственной работой. Но если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не способны мотивировать человека на что-либо. Герцберг описывал соотношение между удовлетворенностью и неудовлетворенностью деятельности следующим образом: «Результаты нашего исследования, а также результаты, полученные мною в ходе обсуждений с другими специалистами, использовавшими совершенно иные методы, позволяют заключить, что **факторы, вызывавшие удовлетворение ра-**

#### 50. ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ ПО А. МАСЛОУ

Особый вклад в теорию мотивации внес **Абрахам Маслоу**, разработавший иерархию потребностей человека. Благодаря ему стало известно о сложности и структуре человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию. Работая над своей теорией мотивации в **40-е гг. XX в.**, Маслоу, проанализировав потребности, определил **последовательность их возникновения (иерархию)**. Первое место занимают **физиологические потребности**, необходимые для выживания индивида. Они включают потребности в пище, воде, отдыхе, а также сексуальные потребности.

На втором месте находятся **потребности в безопасности и уверенности в будущем**. В их число входят: потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в возможности удовлетворения физиологических потребностей в будущем.

Третье место занимают **социальные потребности**, называемые иногда потребностями в причастности. Это понятие, которое включает чувство принадлежности к кому или чему-либо.

На четвертом месте находятся **потребности в уважении**, в которые входят потребности в самоуважении, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

На пятом месте находятся потребности самовыражения, т. е. реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

В соответствии с теорией Маслоу все **потребности можно сгруппировать в строгой иерархической последовательности**, т. е. физиологические потребности, потребности в безопасности

#### 51. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ

**Контроль** является одной из основных функций управления. Контроль бывает **трех видов**: предварительный, текущий и заключительный. **Предварительный контроль** осуществляется до начала выполнения работы, в частности может проводиться проверка качества сырья, готовности оборудования и др. Предварительный контроль осуществляется в **трех направлениях**:

1) **при подборе персонала**. На предприятие приглашаются работники, которые максимально соответствуют предъявляемым требованиям (должностным обязанностям). Их квалификация не должна быть ниже необходимой, так как работник не справится со своими обязанностями, и не должна быть выше, так как это приводит к неответственности занимаемой должностью и, как следствие, снижению эффективности;

2) **при разработке материально-технической базы**. В данном случае разрабатываются стандарты предельно допустимого качества сырья и продукции, на основе которых проводится дальнейшая деятельность. При решении финансовых вопросов составляется **бюджет предприятия** с указанием всех доходов и расходов (бизнес-план). **Текущий контроль** проводится в ходе выполнения работы. Он позволяет уже в процессе деятельности устранять возникающие недоработки, причем более эффективно по сравнению с другими видами контроля, так как сразу выясняются их причины. Но следует учесть, что данный метод наиболее затратный, поэтому он приводит к существенному увеличению цены.

**Итоговый контроль** осуществляется по окончании работы или производства товара. Он препятству-

ет выходу на рынок некачественной продукции, но на бракованную продукцию затрачиваются те же средства, что и на товар, поступающий в продажу, а на переделку даже большие. Это увеличивает издержки, а, соответственно, и отпускную цену. В результате можно сделать вывод, что необходимы все виды контроля, но относительно каждого конкретного случая, а возможности и целесообразности их применения следует подходить особо. Помимо производственных процессов, контроль необходим и при работе с персоналом. В одних случаях это необходимо для недопущения недобросовестного отношения к работе отдельными сотрудниками, в других - для поощрения. В России контроль воспринимается как средство наказания и применяется лишь к нерадивым работникам.

**Контроль подразделяется на три этапа:**

- 1) установление планируемых показателей.** Этот этап необходим для реализации целей и миссии организации, так как на нем разрабатываются необходимые мероприятия;
- 2) сопоставление планируемых результатов с действительными.** При их несовпадении определяется уровень отклонений от заданных параметров, которые могут быть значительными и незначительными. На основе данного анализа предпринимается решение о необходимости принятия корректирующих мер;
- 3) процесс осуществления корректирующих мер.** В результате применения соответствующих действий контроль позволяет предприятию повысить качество выполняемой работы и не отступить от намеченных целей, которые необходимы для работы предприятия.

и защищенности относятся к первичным потребностям, а все остальные принадлежат к вторичным. Этим еще раз подчеркивается, что потребности нижних уровней требуют первоочередного удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека, прежде чем на мотивации начинают сказываться потребности более высоких уровней. В определенный период времени человек будет стараться стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является наиболее важной. Прежде чем приступить к удовлетворению более **высоких потребностей**, человек удовлетворяет потребность более **низкого уровня**. Человек, испытывающий голод, в первую очередь будет стараться найти пищу и только после этого попытается построить убежище. Однако, живя в удобстве и безопасности, человек будет стремиться к деятельности и социальным контактам и только после этого начнет стремиться к уважению со стороны окружающих. И только после того, как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, его потребности начнут расти с его потенциальными возможностями.

Данная теория внесла важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей осуществлять трудовую деятельность. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется довольно-таки широкой областью их потребностей. Для того чтобы мотивировать работника, менеджер должен предоставить ему возможность в удовлетворении его важнейшей потребности таким образом, чтобы **достичь целей организации**.

**ботой и обеспечивавшие адекватную мотивацию**, - это иные и существенно отличные факторы, чем те, которые вызывают неудовлетворение работой. Поскольку при анализе причин удовлетворенности или неудовлетворенности работой приходится рассматривать две различные группы факторов, то эти два чувства не являются прямо противоположными друг другу. Обратным чувством удовлетворения от работы является его отсутствие, а не неудовлетворенность. Обратным чувством неудовлетворенности является в свою очередь его отсутствие, а не удовлетворение работой».

Эти факторы соответствуют **физиологическим потребностям**, потребностям в безопасности А. Маслоу, т. е. его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу. Однако Маслоу рассматривал гигиенические факторы как нечто, вызывающее определенную стратегию поведения. Если менеджер дает возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ на это будет работать лучше.

Герцберг же, наоборот, считал, что работник начинает обращать свое внимание на гигиенические факторы только тогда, когда найдет их реализацию неадекватной или несправедливой.

По теорий Герцберга, **гигиенические факторы не мотивируют работников**, а только сокращают возможность возникновения чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель обязан обеспечить наличие мотивирующих факторов.

Для эффективного использования данной теории нужно составить список гигиенических и особенно мотивирующих факторов и в то же время дать сотруднику возможность самому определить и указать на то, что он предпочитает, и считаться с его желанием.

## 52. КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

**Коммуникация** - это процесс обмена информацией, опытом и сведениями. Коммуникация является неотъемлемой частью функционирования предприятия, и менеджер тратит на нее от 50 до 90 % своего рабочего времени. Коммуникации позволяют координировать деятельность как внутри предприятия, так и налаживать внешние контакты. **Коммуникации на предприятии (внутренние)** делятся на **два вида**: вертикальные и горизонтальные, **вертикальные** же делятся в свою очередь на **восходящие** и **нисходящие**.

**Восходящие коммуникации** - это процесс передачи информации от исполнителей (подчиненных) к руководителю. Данный вид передачи информации чаще всего реализуется в виде отчетов о деятельности и рационализаторских предложений.

**Нисходящие коммуникации** - это процесс передачи информации от руководителя к подчиненным (передача сотрудникам указаний).

**Горизонтальные коммуникации** - это процесс обмена информацией между сотрудниками одного уровня (линейными руководителями, которые не подчиняются друг другу). Горизонтальные коммуникации происходят с целью обмена результатами работ, опытом и личной информацией.

**Внешние коммуникации** - обмен информацией, который происходит между предприятием и внешней средой, позволяет ему быть в курсе потребностей потенциальных покупателей, работы поставщиков, посредников и конкурентов, а также отслеживать новые тенденции в науке (изобретения, технологии).

От эффективности организаций данного процесса зависит успех фирмы. Чем выше скорость передачи

## 53. ПРОЦЕСС ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ

**Процесс обмена информацией включает в себя несколько этапов:**

- 1) отбор сведений;
- 2) кодирование, т. е. облечение ее в форму, доступную получателю (слова, картинки);
- 3) передача (возможна сразу несколькими способами);
- 4) прием информации, ее расшифровка (прочтение) и осмысление.

Отправитель информации нуждается в обратной связи с ее получателем, так как благодаря этой связи определяется, насколько правильно она была понята.

Стабильная обратная связь значительно повышает надежность и скорость обмена сведениями и частично предотвращает действие помех и потерь, способствующих искажению информации.

В число **факторов, влияющих на восприятие**, входят:

- 1) **ситуация**, в которой человек получает информацию. Благоприятная ситуация сглаживает восприятие негативной информации, а неблагоприятная, наоборот, обостряет восприятие негативной, но ослабляет восприятие позитивной. К неординарным сведениям это правило не относится;
- 2) **глубина видения положения дел** предполагает, что человек с широким кругозором и познаниями легче воспринимает любую информацию и спокойно реагирует на изменение ситуации;
- 3) **личные и социальные особенности отправителя** (его статус) заключаются в том, что чем ниже его положение в обществе, тем настороженнее относятся к предоставляемым им сведениям;
- 4) **стереотипы (менталитет, мировоззрение)** стандартизируют восприятие человеком информации, облегчают его, но делают чрезмерно субъективным и искаженным;

## 54. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

**Деловое общение** - процесс речевого взаимодействия людей, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом с целью достижения определенного результата.

**Способы познания собеседника в общении.**

1. **Идентификация (отождествление)** - это уподобление себя собеседнику и попытка посмотреть на ситуацию его глазами.

2. **Эмпатия (сопереживание)** - это постижение собеседника на основе чувств с сохранением своей линии поведения.

3. **Рефлексия (обращение назад)** - это знание и понимание собеседника и того, как он понимает вас. По способу контакта собеседников деловое общение делится на прямое (непосредственный контакт) и **косвенное** (пространственно-временная дистанция).

**Формы делового общения.**

1. **Деловая беседа** - устный контакт между собеседниками. Ее участники должны иметь полномочия для принятия и закрепления выработанных позиций. К функциям деловой беседы относятся: решение стоящих перед участниками задач, общение между работниками одной деловой среды, поддержание и развитие деловых контактов.

2. **Деловая переписка** - деловое письмо (служебное послание в виде официального документа, а также в форме запросов, предложений, претензий, поздравлений и ответов на них).

При составлении делового письма нужно, чтобы оно было актуальным, кратким, логичным, убедительным с отсутствием излишней солидарности.

3. **Деловое совещание** - это дискуссия с целью разрешения организационных задач, включающая в себя сбор и анализ информации, а также принятие решений.

**Виды деловых совещаний:**

1) **по форме организации:**

- диктаторское (ведущая роль принадлежит руководителю);



- сегрегативное (доклады участников заранее планируются);
- дискуссионное (свободный обмен мнениями и информацией с последующим утверждением решения руководителем);
- кулуарное (продолжение другого совещания);

#### 2) по целевой установке:

- информационное (доклад о текущей работе);
- направленное на принятие решений;
- творческое (цель - поиск новых идей и путей развития).

**4. Деловые переговоры** - это деловое общение с целью устранения противоречий между собеседниками и выработки общего решения.

#### Подходы к ведению переговоров:

- 1) позиционный подход** предполагает наличие двух возможных альтернатив поведения собеседников: уступать и не уступать;
- 2) принципиальный подход** предполагает стремление участников к компромиссу и взаимной выгоде. Переговорный процесс состоит из трех этапов: анализа, планирования и дискуссии. **На первом этапе** собирается информация и определяются первостепенные вопросы, нуждающиеся в согласовании. **На втором** разрабатываются пути их решения. В итоге вырабатывается компромиссное решение, которое затем утверждается.

**5. Публичное выступление** - это непосредственное речевое воздействие выступающего на аудиторию. В зависимости от целей публичное выступление делится на информационное, побуждающее (митинг, предвыборная речь) и убеждающее (торжественная речь).

Данная форма делового общения является одной из самых сложных, так как внимание слушателей приковано только к оратору, который должен четко следить за своей речью, мимикой, жестами и реакцией аудитории.

5) **психологические эффекты** включают в себя:

- **перенос**, предполагающий необоснованное распространение оценки с одной информации на другую;
  - **обобщение** (заключается в том, что мнение или оценка части информации распространяются на всю совокупность сведений);
  - **первое впечатление;**
  - **идеализацию** (состоит в преувеличении положительных моментов информации);
  - **контраст** (предполагает акцентирование внимания только на наиболее ярких и запоминающихся моментах, опуская детали).
  - **ожидание** (закключается в том, что получателю предоставляется желаемая информация, в результате чего-либо следует разочарование, либо действительное принимается за желаемое);
  - **порядок** (основывается в том, что при предоставлении спорной информации большее доверие оказывается первичным сведениям);
  - **опережение** (предполагает, что более прочно усваивается информация, получаемая непосредственно перед общением);
- 6) предрассудки** (присущи в основном малообразованным людям и заключаются в формировании мнения до знакомства с информацией);
  - 7) отсутствие интереса** (обуславливается отсутствием побуждающих мотивов к ее восприятию (материальных выгод, возможных потерь и т. д.));
  - 8) различное понимание символов**, с помощью которых передается информация.
  - 9) физическое или психическое состояние** получателя (включает в себя степень усталости, слабую память, рассеянность или, наоборот, импульсивность, нетерпеливость и т. п.);

**информационные перегрузки**, вызывающие стресс и неспособность воспринимать и адекватно реагировать на предоставляемые сведения.

информации на предприятии и чем она достовернее, тем продуктивнее оно работает. Примером последних предоставления недостаточно достоверной информации является известное лекарство для беременных женщин - теназдрин, которое использовалось во всем мире и привело к рождению огромного количества детей с неразвитыми конечностями. Оно рекламировалось как универсальное безопасное средство, тогда как испытания не были окончательно завершены. В результате фирма понесла огромные убытки и подорвала свой имидж.

Помимо разделения на внутренние и внешние, коммуникации подразделяются на вербальные и невербальные. **Вербальные коммуникации** - это процесс общения при помощи слов, которые могут быть письменными и устными. При работе предприятия особое значение имеет письменная форма (документооборот), так как при судебных разбирательствах во внимание берутся не устные договоренности, а письменные доказательства. **Невербальные коммуникации** - это общение с помощью мимики, жестов, взглядов (недаром встречается выражение «говорящий взгляд»). В процессе общения вербальные и невербальные символы могут дополнять друг друга, а могут противоречить. Это связано с тем, что невербальное общение идет на подсознательном уровне и человек редко может контролировать свои поступки. В настоящее время невербальному общению уделяется особое внимание, так как оно более достоверно характеризует человека как личность и выявляет его истинные намерения.

## 55. СУЩНОСТЬ И КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Управленческое решение** - это взвешенный шаг, результатом которого являются осуществление действия для достижения цели организации или воздержание от него. Оно является неотъемлемой частью деятельности менеджера. **Данное понятие рассматривается как:** фиксированный управленческий акт, постановление, приказ и т. д.; процесс разработки и реализации решения по разрешению проблемы; выбор альтернативы при решении проблемы.

**Объектом управленческого решения**, как правило, являются проблемы, связанные с разрешением теоретических и практических вопросов.

**Требования**, предъявляемые к управленческим решениям:

- 1) **всесторонняя обоснованность решений** (наличие потребности и возможностей ее удовлетворения);
- 2) **правомерность** (соответствие принимаемого решения законодательству);
- 3) **непротиворечивость** (вновь принимаемые решения не должны противоречить уже существующим и дублировать их);
- 4) **своевременность** (принятие решения в тот момент, когда оно может и должно быть реализовано);
- 5) **обеспеченность ресурсами;**
- 6) **ясность и лаконичность** (недопустимость двойственного толкования решений и излишнего красноречия).

### Классификация управленческих решений.

**1. По степени влияния на будущее организации:**

- 1) стратегические - определяют общие направления развития организации и его долгосрочные цели;
- 2) тактические (конкретные методы достижения первых).

**2. По масштабам:**

- 1) глобальные - охватывают всю организацию в целом;
- 2) локальные - затрагивают некоторые стороны деятельности предприятия.

## 56. АЛГОРИТМ ВЫРАБОТКИ, ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Управленческое решение** - это трудоемкая и ответственная деятельность, от результатов которой зависит развитие предприятия.

**Разработка решения** основывается на анализе сложившейся ситуации, в процессе которого выделяются проблемные области. В данном процессе определяются содержание проблемы, расположение ее во времени и пространстве, ее последствия, степень важности и лица, причастные к ней. **Итог анализа** - формулировка проблемы и постановка цели, а также выяснение основных причин сложившейся ситуации. После этого разрабатываются критерии, на которые должно опираться решение.

На основе анализа ситуации и определения критериев разрабатывается как можно большее количество возможных **вариантов решений**, из которых составляется база данных. Этот процесс позволяет найти наиболее оптимальное и объективное решение.

### Методы принятия решений:

- 1) **индивидуальный** - решения принимаются непосредственно ответственным лицом (руководителем);
- 2) **коллективный** - решения принимаются в процессе делового совещания, «мозгового штурма» или руководитель, сформулировав проблему, в письменном виде дает приказание специалистам, способным принести существенный вклад в ее разрешение, внести свои предложения.

**Выбор альтернативы** следует согласовать с непосредственными исполнителями и людьми, напрямую заинтересованными в успешном исходе дела. После выработки и принятия решения оно реализуется. Для этого составляется детальная про-

## 57. КАЧЕСТВО УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Управленческое решение** - это результат деятельности менеджера. Эффективность управленческого решения определяется как соотношением результатов к затратам на его реализацию. В **процессе разработки** управленческих решений необходимо учитывать следующие **факторы:**

\*характеристику проблемы (ее сложность, степень новизны, определенность и вид);

- 2) разработанность проблемы (наличие методик, программ и навыков ее реализации);
- 3) характеристики информации (объем, доступность, достоверность, релевантность и др.);
- 4) ограниченность ресурсов;
- 5) организация разработки решений;
- 6) компетентность, образование и опыт работы руководителей;
- 7) субъективные факторы (совместимость сотрудников, их сплоченность и др.);
- 8) информационные технологии/собирающие, анализирующие и обрабатывающие информацию.

**Факторы**, влияющие на качество управленческих решений в процессе воплощения их в реальность:

- 1) особенность выбранного решения (характеризуется его сложностью, новизной, классом, как и сама проблема);
- 2) организационная структура подразделений, в которых оно будет выполняться;
- 3) сроки реализации;
- 4) компетентность исполнителей;
- 5) авторитет руководителя;
- 6) социально-психологические факторы;
- 7) надежность и продуктивность технических средств управления;
- 8) степень организации и контроля за исполнителем.

**Системный подход** к решению проблемы с использованием научно обоснованных методов и мо-

делей их реализации обеспечивает высокое качество управленческих решений. Весомое влияние на принимаемое решение оказывает персонал организации: его качественный состав, творческие возможности и психологическая совместимость.

**Оценка качества организационного решения** проводится на следующих стадиях:

1) **стадия разработки:** решение анализируется в процессе отбора возможных вариантов и выбора окончательного решения с использованием объективных критериев:

- **критерия оптимальности**, который не учитывает рисков, связанных с ограниченностью по ресурсам;
- **показателя экономической эффективности** (результат минус затраты);
- **плановой экономической эффективности;**

2) **стадия принятия решения:** выбирается окончательный вариант на основе экономической эффективности, критерия оптимальности и вероятности его реализации с учетом социально-психологических факторов, экологических последствий и дальнейших перспектив организации;

3) **стадия реализации решения:** решение контролируется и корректируется на промежуточном и конечном этапах. В итоге определяются дальнейшие направления развития организации и устраняются препятствия на пути достижения ее целей.

**Основные направления** развития организации:

- 1) **экономические** - реализация экономических интересов участников процесса разработки и реализации решения и использования ресурсов;
- 2) **социально-психологическое** - повышение профессионализма сотрудников, формирование коллектива на научной основе и развитие у него интереса к творческой деятельности, а также вовлечение во все этапы процесса принятия решения;
- 3) **организационное** - повышение уровня труда менеджеров и применение средств производства.

грамма по реализации решений, в которой определяются сроки, средства, источники этих средств, ответственные за выполнение, а также способы контроля. **Контроль** позволяет отслеживать процесс исполнения и вносить в него коррективы. Для максимизации его эффективности необходима четкая обратная связь между руководящим звеном и исполнителями.

Каждое решение представляет собой **компромисс**, так как изменение ситуации никогда не может быть всесторонне благоприятным. Недостатки принимаемых решений могут быть очень значительными, но с учетом сложившейся ситуации и конечного результата наиболее приемлемыми, поэтому руководитель должен уметь сглаживать их.

**Среда принятия решения:**

1) **условия определенности** - известны результаты всех возможных альтернатив;

2) **условия риска** - неизвестны точные последствия решений из нескольких возможных;

3) **условия неопределенности** - неизвестны не только вероятности принимаемых решений, но даже варианты последствий. В подобных условиях менеджер может действовать **двумя основными способами:**

- собрать дополнительную информацию и таким образом снизить степень новизны и сложности ситуации;
- действовать в соответствии с прошлым опытом или руководствуясь интуицией, в основе которой нет рационального фундамента. Данный метод чаще всего применяется в случае недостатка времени;

4) **изменяющиеся условия** - подвижная ситуация, в которой вынуждено работать предприятие. В данных условиях следует уделять особое внимание сбору данных, их оперативности и точности.

3. **По продолжительности периода реализации:**

- 1) долгосрочные (более пяти лет);
- 2) среднесрочные (от одного года до пяти лет);
- 3) краткосрочные (менее одного года).

4. **По направленности воздействия:** внешние, внутренние.

5. **По обязательности выполнения:**

- 1) **директивные** - принимаются высшим руководством и являются обязательными для исполнения;
- 2) **рекомендательные** - принимаются совещательными органами и не являются обязательными для исполнения;
- 3) **ориентирующие** - определяют единое направление деятельности подсистем организации.

6. **По функциональному назначению:**

- 1) **регулирующие** - определяют метод выполнения действий;
- 2) **координирующие** - концентрируют усилия вокруг проблемы;
- 3) **контролирующие** - направлены на оценку результатов.

7. **По широте охвата:**

- 1) **общие** - распространяются на всю организацию в целом;
- 2) **специальные** - рассматривают отдельные вопросы.

8. **По степени запрограммированности:**

- 1) **запрограммированные** - принимаются в стандартных ситуациях, не требуют особого творческого напряжения;
- 2) **незапрограммированные** - принимаются в новых, необычных условиях.

9. **По сфере реализации:** научные и маркетинговые исследования, производство, реализация товаров (услуг), работа по кадрам и т. д.

10. **По способам принятия:**

- 1) **интуитивные** - принимаются руководителем на основе его способности предвидеть результаты;
- 2) **адаптивные** - принимаются руководителем в соответствии с его профессиональными и личными знаниями, жизненным опытом;
- 3) **рациональные** - опираются на научный анализ проблемы.

## 58. СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРИСТИКИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

**Трудовые ресурсы** - это люди в трудоспособного возраста, как занятые, так и не занятые в хозяйственной деятельности. В России это мужчины от 16 до 59 лет и женщины от 16 до 54 лет.

**Трудовой коллектив** - это группа людей, работающих на одном предприятии, объединенная общими целями и принципами работы.

Разграничим понятия «трудовые ресурсы», «персонал компании» и «кадры».

**Трудовые ресурсы** - это совокупность всех людей, работающих на фирме.

**Персонал компании** - это все люди, работающие по найму, за исключением руководства.

**Кадры** - это работники, официально числящиеся в штате.

Для простоты данные понятия объединяют в одно - «персонал», характеризующийся численностью и структурой.

**Численность** - это количество сотрудников, которые заняты или должны быть заняты на данном предприятии. Численность может быть плановой (нормативной) и списочной (фактической). **Категории списочной численности работников:**

- 1) **постоянные:** принятые на предприятие без ограничения срока работы или по контракту на срок более одного года;
- 2) **временные:** принятые на предприятие на срок до двух месяцев или с целью замещения отсутствующего работника на период до четырех месяцев;
- 3) **сезонные:** устроенные на сезонную работу на срок до шести месяцев.

**Структура персонала** включает в себя классификацию по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда, стажу.

На основании выполняемых задач персонал подразделяется на **две категории**.

## 59. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

**Управление человеческими ресурсами** представляет собой сложную систему, включающую в себя взаимосвязанные и взаимозависимые подсистемы создания, использования и развития трудовых ресурсов.

**Цели подсистемы управления формированием человеческих ресурсов:**

- 1) своевременное и качественное обеспечение предприятия соответствующими кадрами;
- 2) создание условий для максимальной реализации способностей работников и достижения целей организации.

**Задачи подсистемы управления формированием человеческих ресурсов:**

- 1) прогнозирование и планирование потребности в работниках;
- 2) анализ спроса и предложения на рынке труда;
- 3) привлечение, подбор и отбор кадров;
- 4) адаптация вновь прибывших работников;
- 5) подъем эффективности выполняемых работ;
- 6) повышение качества деятельности работников;
- 7) повышение качества деятельности организации в целом;
- 8) рост уровня жизни работников;
- 9) совершенствование систем мотивации;
- К) развитие инициативности и новаторства.

**Сущность подсистемы управления формированием трудовых ресурсов** заключается в предоставлении работникам возможности получения и повышения образования, ротации кадров и делегировании полномочий, планировании и развитии карьеры и многом другом. Данная подсистема расширяет функции отдела кадров, что требует от его работников обширного спектра знаний в сферах производства, экономики, психологии, юриспруденции и др. Подсистема управления развитием челове-

ских ресурсов приобретает все большее значение.

## 60. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Эффективность работы предприятия** обуславливается не только количеством человеческих ресурсов, но и соответствием квалификации и способностей работников занимаемым ими должностям.

Формировать кадровый состав следует в соответствии со следующими показателями:

- 1) **фактической численностью работников**, включающей постоянных и временных работников, а также совместителей;
- 2) **составом работников по характеру выполняемых видов деятельности** (основным, вспомогательным, административным);
- 3) **составом работников по социально-демографическим характеристикам** (полу, возрасту, религиозной конфессии, национальности и др.);
- 4) **квалификационным уровнем человеческих ресурсов.**

**Эффективность использования человеческих ресурсов** оценивается следующими показателями:

- 1) **объемом производства (прибылью)** на одного работника;
- 2) **производительностью труда за единицу времени** в натуральном и стоимостном выражении;
- 3) **затрачиваемым временем на производство единицы продукции.** Данный показатель используется в случае ориентации производства на один вид продукции и организации сферы услуг;
- 4) **текучестью кадров;**
- 5) **показателем absenteeизма** (отношением потерянного работниками рабочего времени к общему количеству рабочих часов за определенный период);
- 6) **потерянной производительностью** (произведением добавленной стоимости в час на количество потерянных часов, от неявки сотрудников на рабочие места);

- 7) коэффициентом внутренней мобильности (отношением числа сотрудников, подвергшихся ротации за определенный период, к среднему количеству сотрудников за тот же период);
- 8) общими издержками предприятия на оплату деятельности работников, включающую налоговые отчисления;
- 9) долями издержек на рабочую силу в общем объеме затрат;
- К) издержками на одного сотрудника (отношением доли издержек на оплату труда к количеству работников на предприятии за определенный период);
- 11) издержками на оплату труда за один производительный час (отношением общих затрат на оплату труда к общему числу рабочих часов).

С целью увеличения эффективности использования человеческих ресурсов, особенно на крупных предприятиях, создается отдел кадров, который занимается разработкой возникающих потребностей в работниках, их набором и отбором.

Наиболее распространенным методом оценки эффективности человеческих ресурсов является анализ издержек. При таком подходе используются понятия первоначальных и восстановительных издержек.

**Первоначальные издержки** включают расходы на поиск, привлечение и адаптацию новых кадров.

**Восстановительные издержки** - это текущие затраты на повышение уровня квалификации, компетентности, мотивации работников и замену одних сотрудников другими. Периодическое повышение квалификации кадров является неотъемлемым фактором успешной работы предприятия.

Эффективность использования человеческих ресурсов определяется наличием качественной информационной базы, компетентностью сотрудников и осознанием важности данного вопроса управлением предприятия.

Необходимо постоянное совершенствование знаний и навыков сотрудников.

**Условия успешного управления человеческими ресурсами:**

- 1) четкость и достижимость поставленных целей;
- 2) глубина, объективность и комплексность анализа воздействия на систему управления человеческими ресурсами и организацию в целом;
- 3) ясность и взаимосвязанность планов работы организации, а также обеспеченность их всеми видами ресурсов;
- 4) соответствие уровня квалификации персонала выполняемой работе;
- 5) совместное участие враздельно большого количества сотрудников в разработке и реализации стратегических планов;
- 6) высокое качество контроля реализации стратегического плана и требований оценки его социально-экономической эффективности;
- 7) внедрение и использование современных средств труда и технологий;
- 8) делегирование полномочий, создание гибких условий труда.

Необходимо обогащать труд, особенно создавать социально-психологический климат, недостаток которого способствует формированию высокой степени конфликтности между сотрудниками.

**Факторы оценки профессионализма управления человеческими ресурсами:**

- 1) профессиональная подготовка работников;
- 2) компетентность и мотивация профессиональной деятельности;
- 3) организационная среда реализации профессионализма.

В связи с расширением и усложнением системы управления человеческими ресурсами в России возникает необходимость совершенствования системы подготовки руководителей, создания условий проявления профессионализма. Правительство проводит с этой целью активную политику.

1. **Рабочие** занимаются созданием материальных ценностей или услуг производственного характера. Они в свою очередь подразделяются на: **основных**, непосредственно занятых созданием товара (услуги), и **вспомогательных**, занятых обслуживанием рабочих мест и оборудования.

2. **Служащие** - это работники, занимающиеся преимущественно умственным трудом.

**Классификация служащих:**

- 1) **руководители** образуют администрацию и подразделяются на: руководителей всего предприятия (высшее звено), руководителей подразделений (среднее звено), руководителей, работающих с непосредственными исполнителями (нижнее звено);
- 2) **специалисты** занимаются разработкой указаний, отданных руководителями (экономисты, бухгалтеры, инженеры, юристы и др.);
- 3) **другие работники** занимаются подготовкой, обработкой, учетом, контролем и архивацией документов (секретари-референты, кассиры, техники и т. д.). Структура персонала характеризуется профессиональным и квалификационным составом и компетентностью.

**Профессия (специальность)** - это совокупность знаний и умений, приобретенных в процессе специальной подготовки и позволяющих выполнять соответствующие виды деятельности.

**Квалификация** - это объем знаний, позволяющий выполнять определенный уровень работ. **Компетентность** - это степень приобретенных человеком профессиональных качеств.

**Виды компетентности:**

- 1) функциональный (профессиональные знания и способность их реализовать);
- 2) интеллектуальный (аналитическое мышление);
- 3) ситуативный (умение действовать по обстоятельствам);
- 4) социальный (коммуникабельность и умение добиваться поставленных целей).

## 61. КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПЕРСОНАЛУ

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация способна рассчитать количество людей, в котором она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров. На предприятии должна быть согласованная **кадровая политика**, занимающаяся системой набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров.

В процессе подбора соответствующего человека на определенную должность всегда существуют определенные трудности. Ошибкой является мнение, что найти подходящих кандидатур можно сразу и уделять этому важному процессу особого внимания не стоит, и доверие только одному источнику информации - **собеседованию**. Самым опасным для организации является положение, в котором человек, занимающийся подбором кадров, не знает, какой конкретно требуется специалист. Это делает процесс отбора неэффективным и ведет к большим потерям.

**Эффективный отбор** начинается с **характеристики работы**. И только после определения характеристик можно вести речь о конкретном работнике, который может занять требуемую должность.

**Квалификационные требования** к персоналу в разных организациях отличаются друг от друга, но существуют параметры, которые встречаются практически на каждом предприятии. К ним относятся физические данные, интеллект, способности, квалификация, интересы, характер, мотивация и обстоятельства.

Рассматривая каждый параметр, необходимо определить, что является:

- 1) существенным, т. е. тот минимум, которым должен обладать каждый кандидат на определенную должность;
- 2) желательным, т. е. реальным уровнем, необходимым предприятию для достижения целей;

## 62. СОБЕСЕДОВАНИЕ КАК СПОСОБ ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА

**Собеседование** является важным элементом процесса отбора персонала.

**Отрицательный момент** - субъективный характер. Однако данную проблему можно ликвидировать с помощью специальной подготовки и обучения руководителя собеседования, в результате чего достоверность проведения собеседования будет значительно повышена. **Собеседование** является средством коммуникации, таким как доклад или публичная речь.

При приеме на работу **цель собеседования** - это определение соответствия способностей кандидата определенной должности. Но есть еще дополнительные цели.

**Во-первых**, во время проведения собеседования необходимо уделить как можно больше внимания кандидатуре, поведать о предприятии, сфере его деятельности, возможностях, которыми можно будет воспользоваться, став членом коллектива.

Проводя собеседование, следует проявить такт и уважение по отношению к человеку, с которым оно проводится. Впечатление, которое будет произведено в процессе беседы (либо хорошее, либо плохое впечатление о фирме), определит отношения на будущее. Важно не заставлять претендента ждать начала процесса собеседования у дверей, а назначать точное время и конкретную аудиторию. Часто собеседование проходит очень быстро и никогда не приводит к положительному результату, а претендентов вынуждают ждать неделями результата, а иногда не говорят вообще ничего.

**Во-вторых**, важной составляющей собеседования является его тщательная подготовка.

## 63. ПОНЯТИЕ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА. СТАДИИ РАЗВИТИЯ

**Трудовой коллектив** - это социальная общность, в которой люди осуществляют взаимную поддержку друг другу при достижении общих целей и несут коллективную ответственность за их достижение. Количество людей в коллективе может быть различным (оно в значительной степени зависит от размеров самого предприятия), но наиболее оптимальное количество сотрудников, находящихся в одном помещении, - это 5-7 человек.

Формирование трудового коллектива происходит постепенно и включает в себя несколько **этапов развития**:

- 1) **притирка** - на первый взгляд группа выглядит деловой и организованной, но коллективная работа отсутствует;
- 2) **ближний бой** - через некоторое время в группе образуются группировки, выражаются разногласия, выходят наружу сильные и слабые стороны членов группы, происходит борьба за лидерство;
- 3) **экспериментирование** - потенциал группы возрастает, перед ней встает вопрос - как использовать имеющиеся возможности наилучшим образом. На данном этапе пересматриваются методы работы, принимаются меры по повышению производительности;
- 4) **эффективность** - коллектив приобретает опыт в успешном решении проблем. Люди начинают гордиться своей принадлежностью к коллективу;
- 5) **зрелость** - в коллективе действуют прочные связи между его членами, людей оценивают по достоинству, а не по внешнему образу. Отношения носят дружеский характер и приносят удовлетворение. Личные разногласия быстро устраняются. Коллектив вызывает восхищение у окружающих, и он способен показать превосходные результаты.

Эффективный руководитель помогает членам коллектива в прохождении всех стадий развития, ведущих к зрелости. Руководитель коллектива должен уметь предсказать наступление очередного этапа развития и вести всю группу к новым достижениям.

Специалисты по менеджменту разработали **программу создания коллектива**. В нее входят:

- 1) установление ясных целей, так как они объединяют людей;
- 2) нужно начинать с малого. Успех укрепляет доверие и создает условия для нового успеха;
- 3) прежде чем действовать, необходимо добиться согласия, без которого нельзя сформировать коллектив;
- 4) рекомендуется составить реальный график выполнения работ;
- 5) во время работы необходимо советоваться, так как благодаря этому укрепляется доверие;
- 6) полезным является поощрение открытости и честности;
- 7) нельзя подавать ложные надежды;
- 8) следует помнить, что неизвестное пугает больше, чем известное;
- 9) рекомендуется использовать делегирование подчиненным полномочий;

Ючиться можно и на ошибках, но регулярно нужно анализировать процесс формирования коллектива.

**Лидер коллектива** должен быть в курсе потребности своей группы, иметь достаточно точную перспективу создания коллектива. Очень важна открытость, когда вслух говорят обо всем, что касается данного трудового коллектива.

Лидер коллектива должен знать **индивидуальные способности каждого** его члена и создавать возможности роста и развития сильных сторон. Умение формировать коллектив особенно важно в целях объединения большого числа людей и их эффективной работы на достижение общей цели в обстановке сотрудничества на благо предприятия.

Самый лучший **источник информации о претенденте** - форма или письмо-заявление, которое следует изучать внимательно, чтобы установить основную направленность вопросов.

Важным **условием проведения успешного собеседования** является то, что кандидаты должны чувствовать себя уверенно и легко. В этом случае возможно добиться честных и полных ответов. Самый первый момент (несколько минут) важен для установления доверия между проводящим собеседование и претендентом. Причиной изучения формы-заявления может быть поиск общих черт, чтобы начать сам процесс уже непринужденно.

Приняв решение по поводу направленности вопросов, следует тщательным образом продумать **план собеседования**, чтобы получить ответы на конкретные вопросы.

Как только план будет готов, проводящий собеседование обязан рассчитать количество времени, предназначенного для собеседования, по основным сферам деятельности претендента, которые он хочет изучить. **Главное** - не затратить слишком много времени на вопросы относительно общественной деятельности и школьных временах претендента, так как в итоге не хватит времени узнать более конкретно о стаже и опыте работы.

Важная **деталь, которая требует особого внимания**, - это комната, в которой проводится собеседование. Она должна быть тихой, стол не должен быть барьером при общении.

**Опасность, которой следует непременно избегать**, - концентрация внимания на аспекте личности или прошлом опыте, мешающая пониманию других факторов, которые могут иметь большое значение.

В конце собеседования претенденту назначается время, в течение которого ему сообщат о принятом решении (желательно сделать это как можно быстрее).

3) противопоказанным, т. е. список недостатков, которые неприемлемы на предприятии. Это позволяет на первой стадии подачи заявления на работу людей с недостатками отсеять их без лишних затрат для организации.

При подготовке квалификационных требований следует избегать применения таких фраз, как «хорошая внешность», «уровень образования выше среднего», а быть всегда точным и объективным.

В качестве примера рассмотрим требования, которые могут входить в перечисленные выше параметры.

**Физические данные** могут включать информацию, касающуюся роста, телосложения, здоровья, речевые характеристики кандидата, возрастные ограничения, пол.

**Данные о квалификации** содержат следующие пункты: уровень образования, наличие технической, коммерческой или профессиональной квалификации, необходимая конкретная профессиональная подготовка, наличие других навыков и знаний.

**Интеллект** рассматривается с точки зрения уровня умственных способностей, определяемого с помощью тестов.

**Способности** можно рассматривать с разных позиций. Могут быть, например, технические способности, математические, умение общаться, аналитические навыки.

К **интересам** относится разнообразный круг вопросов (например, общественный, художественный интерес).

Что касается характера, то здесь рассматривается наличие определенных черт, которые могут помочь достичь успеха (работа с другими людьми, влияние на них и т. д.).

Требования должны быть конкретными, чтобы можно было сразу составить полное представление о кандидате на вакантную должность.

## 64. КОНФОРМИЗМ, ЕГО СУЩНОСТЬ И РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ КОЛЛЕКТИВОМ

**Конформизм** - это принятие существующего положения вещей, превалирующих мнений и отказ от собственной точки зрения, мыслей и действий.

Конформизм играет особое значение в деятельности членов организации, так как способность людей принимать установленные порядки влияет на их способность приживаться в коллективе, на скорость включаться в работу. При этом следует отметить, что в основе конформизма лежит групповое единомыслие, предполагающее подавление индивидуальности человека, его собственных взглядов с целью поддержки общего мнения. Получается своеобразный «пинкфloydский фарш», из которого легко создать исполнителей, или зомби, выполняющих любые команды. В данном случае вся ответственность за ошибки будет лежать на руководителе, и в полной мере такая тактика имеет смысл только на закрытых военных предприятиях.

**Положительные черты конформизма**, в состав которых входят:

- 1) формирование единства в кризисных ситуациях, позволяющего организации выжить в сложных условиях;
- 2) упрощение организации совместной деятельности за счет отсутствия раздумий по поводу поведения в стандартных обстоятельствах и получения инструкций по поведению в нестандартных обстоятельствах;
- 3) уменьшается скорость адаптации человека в коллективе;
- 4) группа приобретает единое лицо.

Степень конформизма индивида зависит от ряда **обстоятельств**:

- 1) характера межличностных отношений (дружественных или конфликтных);

## 65. ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПОЛОЖЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА В ОБЩЕСТВЕ

Поведение человека в обществе обусловлено в первую очередь окружающими его людьми - как в личной жизни (**личный круг общения**), так и на работе (**служебный круг общения**). Это связано с тем, что в жизни любой человек играет определенные **социальные роли**, т. е. выполняет некоторую совокупность действий, соответствующую его психологическим особенностям и месту в организации.

В любом коллективе - как формальном, так и неформальном - между его участниками всегда распределен определенный набор ролей, при этом один человек могут исполнять их сразу несколько, так же, как и одну роль могут исполнять несколько человек (исполнители, помощники, шлифовщики). Специалистами были выделены следующие **роли**:

- 1) **координатор** - обладает максимальными организаторскими способностями. Данная роль характерна для руководителя, главной задачей которого является направление усилий окружающих людей в нужное русло;
- 2) **генератор идей** - обладает самым высоким творческим потенциалом, легко выдвигает идеи и методы по решению проблем, но не способен воплотить их в жизнь;
- 3) **контролер** - обладает глубокими знаниями, опытом и эрудицией и способен оценить любую идею, определив ее достоинства и недостатки. Еще одной отличительной чертой является его неспособность творчески мыслить, но недооценить таких людей невозможно;
- 4) **шлифовальщик** - обладает широким кругозором, благодаря которому он «подчищает» все недостатки предложений и увязывает их с другими задачами организации;

## 66. СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ

**Управление финансами** - это вид деятельности, направленный на управление финансово-хозяйственной стороной работы фирмы.

**Управление финансами включает в себя:**

- 1) разработку и воплощение в жизнь финансовой политики предприятия;
- 2) информационное обеспечение на основе финансовой отчетности;
- 3) оценку и формирование инвестиционных проектов, затрат на капитал, финансовое планирование и контроль;
- 4) организацию структуры управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия.

Управление финансами позволяет оценить риск и выгодность вложения средств, эффективность работы фирмы, скорость оборачиваемости капитала и его производительность.

Управление финансовой системой направлено на достижение общих целей управления предприятием и оказывает значительное влияние на рыночные преобразования.

**Принципы управления финансовой системой:**

- 1) плановость и системность.
- 2) целевая направленность;
- 3) диверсифицированность;
- 4) стратегическая ориентированность.

Принцип **плановости и системности** заключается в необходимости сопоставления процессов финансирования с развитием деятельности предприятия по отдельным направлениям, а также их возможными перспективами.

Принцип **целевой направленности** состоит в направлении финансовых средств на достижение целей предприятия.



Принцип **диверсификации** управления финансами предполагает расширение ассортимента производимой продукции, позволяющее расширить территорию реализации товара и комплексно обслуживать покупателей. Диверсификация производства ведет к общему повышению рентабельности предприятия, снижению риска банкротства и росту конкурентоспособности. **Стратегическая ориентированность** управления финансами предполагает, что финансовое управление деятельностью должно осуществляться в соответствии с миссией и долгосрочными планами.

Если предприятие не разработает четкой стратегии своего развития и не будет учитывать ситуацию на рынке, то оно никогда не сможет занять на нем твердых позиций, не говоря уже о выходе предприятия на другие рынки. Стратегическая ориентированность является ведущим принципом, определяющим направление капиталовложений предприятия и организации. Несмотря на длительный срок возврата вложенных средств, предоставляется возможность значительных прибылей и будущего развития.

В связи с цикличностью жизни товара разработаны такие принципы финансирования, как опережающее управление и соотношение текущего финансирования и накопления капитала.

**Опережающее управление** отдает предпочтение деятельности, направленной на развитие организации и предоставляющей возможность получения большей прибыли в будущем, а также финансирования инновационной деятельности. Использование данного принципа невозможно без значительных капиталовложений, но оно обеспечивает прогресс и конкурентную устойчивость предприятия на рынке.

**Соотношение текущего финансирования и накопления капитала** является наиболее важным принципом в управлении финансами, в соответствии с которым предприятия автономно определяют размер средств, направляемых на развитие предприятия, в фонд заработной платы и др.

- 5) **энтузиаст** - заражает своим примером окружающих на выполнение определенного дела;
- 6) **искатель выгод** - является посредником во «внутренних и внешних отношениях, определяя \* пользу от любых действий организации (общества, коллектива);
- 7) **исполнитель** - занимается выполнением чужих поручений и реализацией идей, в процессе данной деятельности постоянно нуждаясь в подбадривании и контроле;
- 8) **помощник** - не обладает собственными устремлениями, но помогает в достижении целей другим людям.

Добросовестное исполнение всех этих ролей позволяет организации эффективно вести свою деятельность и развиваться.

Роли в межличностном общении можно разделить на две группы: ведущие, присущие людям, обладающим определенным авторитетом и качествами, привлекательными для окружающих, и ведомые, присущие всем остальным людям, в том числе и отвергаемым.

Любая роль, которую играет человек в коллективе, определяет его **статус**, который делится на два вида: формальный и неформальный. **Формальный статус** зависит от служебного положения, т. е. должности, уровня заработной платы, ресурсов, находящихся в распоряжении у данного субъекта, и объема ответственности. **Неформальный статус** формируется под воздействием авторитета личности и зависит в первую очередь от личных качеств человека и манеры его поведения. Авторитет может появляться как стихийно, так и создаваться и поддерживаться намеренно. Идеальным для организации является вариант, когда формальный и неформальный статусы совпадают.

- 2) необходимости и возможности принимать самостоятельные решения;
- 3) размера коллектива (чем он меньше, тем сильнее конформизм);
- 4) наличия сплоченной группы, оказывающей влияние на остальных членов коллектива;
- 5) сложившейся ситуации или решаемой проблемы (сложные вопросы могут решаться коллективно);
- 6) статуса человека в группе (чем выше статус, тем меньше проявление конформизма).

Конформизм членов коллектива может формироваться под воздействием сложившихся **норм поведения** (неписаных правил о том, что и как следует делать или не делать), нарушение которых строго наказывается.

Отношение различных людей к конформизму неодинаково. Так, одни принимают нормы поведения безоговорочно и стремятся их неукоснительно исполнять, вторые исполняют их только ради сохранения расположения коллектива (собственно конформисты), третьи принимают их на внутреннем уровне, но не следуют им внешне, четвертые не принимают их внутренне и не следуют им на практике (так называемые индивидуалисты). От последних коллектив стремится избавиться всеми силами, но их профессиональные знания могут быть очень полезны для организации в целом.

В любом коллективе существует система социального контроля, которая в целом поддерживает конформизм на необходимом уровне. В данную систему входят такие меры воздействия на сотрудников, как убеждения, предписания, запрещения, признание заслуг и т. д. Благодаря данным мерам поведение сотрудников приводится в соответствие с организационной культурой, стандартами работы, должностными инструкциями и целями организации.

## 67. ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ

При разработке методов управления финансовой системой используют различные **инструменты**, которые классифицируются по следующим направлениям.

### 1. По форме применения:

- 1) прямые, административно ограничивающие размер кредитов;
- 2) косвенные, создающие условия для достижения целей.

### 2. По объектам воздействия:

- 1) предложение и спрос на деньги;
- 2) общие;
- 3) селективные.

### 3. По срокам воздействия:

- 1) краткосрочные;
- 2) долгосрочные.

Центральными банками (ЦБ) используются определенные **инструменты управления**.

**Политика рефинансирования** влияет на состояние финансовой системы за счет предоставления кредитных ресурсов в форме прямых кредитов, перучета векселей, ссуд под залог ценных бумаг (ломбардные кредиты) и кредитных аукционов.

**Политика минимальных резервов** используется для поддержания объема денежной массы, обеспечения ликвидности коммерческих банков и снижения уровня инфляции. Данная политика, с одной стороны, обеспечивает базовый уровень ликвидности, а с другой - снижает ресурсы коммерческих банков, увеличивает стоимость привлеченных средств и приводит к изменению структуры банковских резервов.

**Политика открытого рынка** реализуется через проведение ЦБ операций по купле-продаже ценных бумаг, косвенно влияющих на финансовую систему. Участие центрального банка в данных операциях на денежном рынке оказывает влияние на объем соб-

## 68. КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ СФЕРОЙ

Денежно-кредитная система воздействует на процесс производства и изменение его структуры и в конечном результате влияет на развитие экономики в целом.

Влияние денежно-кредитной системы на развитие экономики следует рассматривать с точки зрения мероприятий, направленных на монетарную и немонетарную сферу экономики.

**Немонетарные методы регулирования** включают в себя действия, целью которых являются ликвидация структурных диспропорций в сфере производства, увеличение его технологического уровня и эффективности. Влияние немонетарных методов носит опосредованный характер и, требует затрат времени и может повлечь нежелательные побочные последствия.

**Монетарные методы регулирования** воздействуют на экономику непосредственно и относительно быстро дают результаты. Закрытие использование данных методов может привести к деградации нормальной связи эмиссии денег с потребностями экономики, в результате чего могут произойти спад производства, рост безработицы и возвращение к натуральному обмену.

В рамках государственной денежно-кредитной политики происходит управление денежно-кредитной системой с помощью воздействия на спрос и предложение денег.

**Выделяют два вида денежно-кредитной политики:**

- 1) инфляционную;
- 2) дефляционную.

-Выделяют промежуточные формы данной политики: **рефляцию**, допускающую определенный уровень инфляции с целью стимулирования экономики,

## 69. РОЛЬ ЦЕНТРАЛЬНЫХ БАНКОВ В УПРАВЛЕНИИ ДЕНЕЖНО-КРЕДИТНОЙ СФЕРОЙ

**Центральные банки (ЦБ)** стали неотъемлемой частью денежно-кредитных отношений и усилили свое значение.

ЦБ приобрел единоличное право на **эмиссию денежных банкнот**, что дает ему возможность контроля над наличными деньгами, а значительное влияние за формированием кредитных ресурсов позволяет ему влиять на предложение безналичных денег.

**Коммерческие банки** принимают участие в депозитной эмиссии, ограниченной объемами собственных и заемных средств и размерами резервов, определяемых ЦБ. **Обязательства ЦБ** по отношению к частному сектору, который он непосредственно контролирует, являются денежной базой. Контролируя ее, ЦБ косвенно влияет на денежную массу в обращении, на которую напрямую он не может воздействовать, так как реально объем предложения денег зависит от его взаимодействия с коммерческими банками и населением. Данная зависимость отражается с помощью **эффекта денежного мультипликатора**.

$$m = (1 + d) / (r + d),$$

где  $m$  - денежный мультипликатор;

$d$  - отношение наличных денег к депозитам;

$r$  - отношение банковских резервов к депозитам.

Данная формула является упрощенной, так как в ней нет разграничения по видам депозитов, а для расчетов берется депозит, наиболее привлекательный для населения.

В соответствии с этим ЦБ может осуществлять контроль лишь за самим **процессом эмиссии денежных банкнот**.

Для повышения эффективности управления денежно-кредитной сферой предлагаются различные способы реформирования ЦБ. Существует проект, в котором предлагается отделить функции по регулированию денежной системы от контроля над деятельностью коммерческих банков. Имеется также противоположная концепция, отвергающая усиление внимания за деятельностью денежно-кредитной системы и предполагающая создание условий для деятельности ЦБ, исключающих вмешательство правительства.

Помимо этого, выделяются предложения о необходимости перехода к независимой банковской деятельности, основанной на механизме свободной рыночной конкуренции. Для реализации денежно-кредитной политики ставятся **промежуточные цели**, которые устанавливаются на срок от года и более. Данные цели рассматриваются как тактические в процессе реализации программы экономического развития и формирования центральным банком определяющих направлений своей деятельности. Публичное оглашение своих целей способствует повышению ответственности правительства и ЦБ и создает ожидания среди хозяйствующих субъектов.

Предъявляются следующие **требования к промежуточным целям**: непротиворечивость стратегическим целям, измеримость, своевременность, разработка на основе достоверной информации и контролируемость. К сожалению, промежуточные цели (ставка процента, индекс цен, темпы роста производства) не всегда могут быть достигнуты с помощью средств, которыми вправе располагаться ЦБ. В результате он вынужден разрабатывать **операционные цели** (денежную базу, процентные ставки), легче реагирующие на влияние инструментов денежно-кредитной политики, но использование которых является достаточно рискованным и может привести в отдаленном будущем к инфляции.

и **дезинфляцию**, предполагающую снижение темпов инфляции до приемлемого уровня.

На основе исследований инфляционных процессов (кейнсианской теоретической концепцией) была выявлена зависимость между инфляцией и безработицей. Вследствие этого были разработаны варианты антиинфляционных мероприятий.

**Дефляционная политика** включает комплекс правительственных мер, направленных на снижение расходов государственного бюджета, увеличение налогов и продажи государственных ценных бумаг. Но применение данной политики ведет к снижению инвестиций, производства и стагфляции. В данной ситуации приходится постоянно изменять направление способов регулирования экономики.

**Политика доходов**, предполагающая контроль над ценами и заработной платой, также не нашла положительного общественного отклика, вследствие этого кейнсианские теории доказали свою непригодность.

После этого на первый план вышли **монетаристские концепции государственного регулирования** инфляции, основной задачей которых стало жесткое ограничение количества обращающейся денежной массы. Долгосрочная стабильность цен - обязательное условие устойчивого экономического роста. Денежно-кредитная политика должна быть направлена исключительно на контроль над инфляцией, а не на регулирование спроса и экономического цикла. Для этого были разработаны рекомендации по поддержке предпринимательской активности и развитию конкуренции.

Кредитно-денежные отношения также могут развиваться самостоятельно («невидимая рука рынка»). Но данный процесс усложнился после прекращения свободного обмена бумажных денег на металлические. В результате укрепились государственное регулирование денежно-кредитных отношений и упрочились позиции центральных банков.

ственных резервов коммерческих банков, в результате чего изменяются стоимость кредита и спрос на деньги. Использование данного инструмента дает возможность со значительной вероятностью прогнозировать воздействие на размер денежной базы. На открытом рынке преобладают сделки с краткосрочными обязательствами государства.

**Инструменты валютного регулирования** используются при стабильном функционировании денежного обращения. Особое внимание в данном случае уделяется поддержанию стабильности валютного курса. Уровень валютности курса регулируется с помощью валютных и кредитных ограничений, инвестиционного режима и изменения процентных ставок по вкладам центральным банком.

**Надзор и контроль** над деятельностью коммерческих банков и реализация мер по поддержанию платежно-расчетных отношений центральным банком обеспечивают защиту вкладчиков и снижают системные риски для поддержания стабильности на финансовом рынке. Стабильность финансовой системы напрямую зависит от платежной системы, предоставляющей возможность непрерывно проводить межбанковские операции.

**Установление прямых количественных ограничений** является административным инструментом управления финансами, включающим в себя лимиты общей величины кредитов или темпов их прироста, за несоблюдение которых могут взиматься штрафы. В некоторых случаях используются обязательства держать часть активов в виде государственных ценных бумаг или бумаг, выпускаемых специальными кредитными институтами.

Государство обладает значительным набором инструментов, с помощью которых оно управляет финансовой деятельностью. Все вышеперечисленные инструменты эффективны лишь в определенной ситуации и не являются универсальными.

## 70. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

**Конфликт** - это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами, и каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Процесс разрешения конфликта включает в себя **шесть этапов**:

- 1) **определение основной причины конфликта** - это выявление предпосылок и факторов, послуживших его возникновению;
  - 2) **определение вторичных причин конфликта** - после выяснения главной проблемы необходимо выявить повод, позволивший перейти к открытой конфронтации. В нем, как и в главной причине, могут скрываться немаловажные сведения для разрешения конфликта;
  - 3) **поиск путей разрешения конфликта** базируется на решении следующих вопросов:
    - для чего требуется разрешить данный конфликт?
    - что для его разрешения может сделать каждый из оппонентов?
  - 4) **совместное решение о выходе из конфликта** - это разработка компромиссного решения для всех участников конфликта;
  - 5) **разрешение конфликта** осуществляется за счет устранения причин конфликтной ситуации;
  - 6) **оценка эффективности усилий**, приложенных для разрешения конфликта. По ее результатам делается вывод о степени ликвидации проблемы и необходимости повторных действий.
- Существует несколько **стратегий поведения оппонентов в конфликтной ситуации**:

1) **мирное сосуществование (взаимный уход)** применяется в случаях, когда стороны слабо заинтересованы в его разрешении, например име-

## 71. ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА

**Конфликт** от латинского означает «столкновение», в основе которого лежит противоречие.

**Причины их возникновения** условно можно разделить на **три группы**:

- 1) причины, порожденные трудовым процессом;
- 2) причины, вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений;
- 3) причины, возникающие в процессе реализации трудовой деятельности.

Остановимся на этих группах более конкретно.

Причины конфликта, **порожденные в трудовом процессе**, вызываются факторами, препятствующими достижению людьми главной цели трудовой деятельности - получению запланированных результатов. К числу таких **факторов** можно отнести:

- 1) непосредственно технологический процесс, в течение которого деятельность одного из работников влияет на эффективность деятельности другого;
- 2) ненадлежащее выполнение или отсутствие исполнения функциональных обязанностей в системе «руководство - подчинение». Основными причинами возникновения конфликтов, вызываемых **психологическими особенностями человеческих взаимоотношений**, являются:
  - 1) взаимосвязь людей, в процессе которой результат действий одного зависит от действий другого;
  - 2) нерешенные руководством вопросы, из-за которых возникают разногласия между непосредственными исполнителями;
  - 3) функциональные нарушения в системе «руководство - подчинение», являющиеся барьером для достижения личных целей как руководителей, так и подчиненных.

## 72. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ СТРЕССА

**Стресс** - это психологическое состояние человека, в котором он ощущает сильное напряжение и страдание. Стресс существенно снижает эффективность работы человека, поэтому руководителю важно создать такие условия для работы, в которых его сотрудники будут чувствовать себя спокойно и уверенно. Стресс прямо или косвенно увеличивает затраты на достижение целей предприятия.

Избежать стрессов не удастся ни одному человеку, поэтому опасность они приобретают только в том случае, если оказываются слишком длительными.

Некоторые специалисты по менеджменту считают, что стресс может иметь и **положительное значение**, так как он может быть вызван сложной новой ситуацией, которая даст толчок к мобилизации всех сил для ее решения или откроет новый этап в развитии человека.

В стрессовом состоянии человек проявляет признаки тревоги и смятения, но затем его поведение принимает либо защитный характер по отношению к причинам стресса, либо атакующий.

Выделяют несколько **признаков, характерных для большинства людей**:

- 1) неспособность сосредоточиться на работе;
- 2) частые ошибки;
- 3) ослабление памяти;
- 4) постоянная усталость;
- 5) неестественно быстрая или медленная речь;
- 6) частые головные боли, рези в желудке, не имеющие органической причины;
- 7) повышенная возбудимость и обидчивость;
- 8) злоупотребление вредными привычками;
- 9) потеря чувства юмора;
- 10) постоянное ощущение голода или его отсутствие.

Данные **симптомы** могут проявляться по отдельности, но их появление может повлечь за собой серьезные проблемы (нервный срыв), которые способны надолго вывести сотрудника из трудоспособного состояния. Руководителю следует внимательно относиться к своим непосредственным подчиненным, чтобы предотвратить нежелательные последствия.

#### **Специалисты выделяют пять разновидностей стресса:**

- 1) **физиологический стресс** - вытекает из физического переутомления, вызванного тяжелыми нагрузками, недосыпанием или недоеданием человека. Способы устранения данного стресса являются наиболее простыми, но, если меры к этому не принять своевременно, он может усугубиться;
- 2) **психологический стресс** - вызывается неблагоприятными отношениями с окружающими, неуверенностью в будущем;
- 3) **эмоциональный стресс** - случается из-за излишних сильных чувств (страха, радости), т. е. данный вид стресса возникает в случае, когда человеку грозит опасность смерти или потери дорогого ему человека. Стресс человек может получить и в результате очень большой и неожиданной радости;
- 4) **информационный стресс** - возникает у человека, который обладает слишком большим или слишком малым объемом информации. Так, излишне большое количество негативной информации о реальном положении дел заставляет человека переживать. Отсутствие полной информации заставляет человека строить догадки о возможном исходе интересующего его дела и постоянно держит его в напряжении;
- 5) **управленческий стресс** - возникает, когда ответственность за действия или риск принимаемых решений слишком велика и не соответствует должностям человека или его моральной устойчивости.

Конфликты, возникающие в процессе **реализации трудовой деятельности**, чаще всего порождают несоответствием действий человека принятым в коллективе нормам поведения.

Данные причины не являются единственными. Так, не следует забывать о коммуникативных барьерах, встречающихся в организационном процессе и вызывающих возмущение с той или другой стороны.

Существуют также межличностные конфликты, ярким примером которых являются симпатии и антипатии людей, ведущие к совместимости или несовместимости.

Нельзя обойти и причины конфликтов, берущих свое начало в личностном своеобразии членов коллектива: неумение контролировать свое эмоциональное состояние, некоммуникабельность, скрытность, низкий уровень самоуважения, агрессивность и т. д. Демографические характеристики здесь проявляются наиболее ярко. По данным исследований, для женщин характерна тенденция к большей частоте **конфликтных ситуаций**, связанных с их личностными потребностями, мужчины более предрасположены к конфликтам, которые связаны непосредственно с самой трудовой деятельностью.

Бывают ситуации, когда мы видим несуществующий конфликт или, наоборот, когда конфликт действительно уже назрел, но мы не придаем этому факту значения. Речь идет о том, что конфликт может быть адекватно, неадекватно или ложно понятым. В первом случае это означает, что конфликтная ситуация существует объективно; во втором - конфликтная ситуация реальна и стороны осознают это, но их понимание не совпадает с действительностью; в третьем - сама по себе конфликтная ситуация отсутствует, но стороны воспринимают свои отношения как конфликтные.

ют близкий ранг или конфликт еще окончательно не созрел. Эта стратегия эффективна, если в основе конфликта лежат субъективные причины. Если причины объективны, то данная стратегия лишь усугубляет положение;

- 2) **приспособление** может применяться, если в конфликте не принимает участия более высокая сторона. В результате данной стратегии участники конфликта отступают без побед и поражений;
- 3) **силовое решение** применяется, если одна из конфликтующих сторон занимает более высокую должность. Результатом данной стратегии является подавление более слабой стороны, но победителя в ней определить сложно, так как чрезвычайно велика вероятность повтора данного конфликта, а последствия непредсказуемы;
- 4) **поиск компромисса** применяется, если силы участников конфликта примерно равны и они зависят друг от друга. В результате реализации данной стратегии выигрыш и проигрыш делаются примерно пополам, при этом сохраняются силы, время и отношения. Но данный вариант не является панацеей;
- 5) **окончательное разрешение** конфликта заключается в совместном поиске и устранении его причин оппонентами. Данная стратегия дает возможность ликвидировать неизбежные при компромиссе потери. Но эта стратегия применима, только если стороны, участвующие в конфликте, отличаются рассудительностью и при этом изначально хорошо относятся друг к другу. Разрешение конфликта зачастую не может произойти без вмешательства третьего лица - посредника. Грамотный посредник позволяет оппонентам при разрешении сложившейся проблемы не потерять своего лица. В такой ситуации конфликтующим сторонам проще просить об уступке, так как ни одна из них не чувствует себя униженной.

### 73. СУЩНОСТЬ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**Инновационный менеджмент** - это одно из направлений стратегического менеджмента, которое определяет основные направления в научно-технической и производственной деятельности предприятия, в области разработки и внедрения новой продукции, совершенствования уже существующей и снятия с производства и реализации устаревшей. Инновационный менеджмент разрабатывается на основе маркетинговых исследований, финансового анализа, анализа структуры персонала и внутренней культуры и имиджа фирмы. На основе этих данных определяются приоритетные направления деятельности на рынке и **создаются новации** (идеи). Затем с помощью НИОКР разрабатываются новые виды деятельности или товары (технологии) ~ **инновации**. После их оценки с точки зрения экономической эффективности начинается процесс создания нового продукта или внедрения технологии. После этого данный товар (технология) выводится на узкий сегмент рынка с целью его **тестирования**, по результатам которого принимается решение о внедрении его в массовое производство. От слаженности работы данных этапов зависит оперативность внедрения инноваций и эффективность работы предприятия в изменяющихся условиях. Существует **тринадцать принципов**, на которых базируется данный инновационный менеджмент.

1. **Системный:** результаты деятельности одного отдела служат исходным материалом для другого, а предприятие в целом взаимодействует с внешней средой.

2. **Маркетинговый:** деятельность предприятия ориентируется на покупателя, его предъявляемые и потенциальные потребности.

### 74. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ И РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМ ИННОВАЦИОННОГО ТИПА РАЗВИТИЯ

**Ориентация социально-экономических систем** на инновационный тип развития осуществляется с помощью:

- 1) **структурной перестройки** организации, включающей децентрализацию полномочий и создание на научно-производственной основе хозяйственных зон;
- 2) **универсализации наукоемких технологий**, позволяющих изготавливать сложные изделия с помощью легко управляемых технологических цепей;
- 3) **создания предприятий**, занимающихся наукоемкими исследованиями в наиболее перспективных областях деятельности и позволяющих быстро завоевывать и осваивать новые сегменты рынка;
- 4) **взаимодействия с другими фирмами** для проведения научно-исследовательских работ, создания фирм, занимающихся реализацией инновационных проектов;
- 5) **развития демократического стиля** управления и интеграции организационно-управленческой деятельности, что ведет к раскрытию и развитию способностей сотрудников;
- 6) **создания информационно-аналитических отделов** или центров, разрабатывающих стратегические решения для всего цикла инновационной деятельности, направленной на интеграцию науки, производства и рынка;
- 7) **организации и поддержания внешнеэкономических связей** в области научной деятельности.

**Ресурсное** обеспечение данной деятельности требует значительных затрат и основывается на комплексном использовании всех ресурсов, их соответствии по качеству и количеству и способности руководства использовать традиционные виды ресурсов в новом значении.

### 75. СУЩНОСТЬ И ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

**Организационная культура** - это система ценностей, символов, образов поведения и убеждений, возникающих внутри трудового коллектива в процессе совместной профессиональной деятельности.

Формирование культуры организации происходит под влиянием делового окружения, национально-государственных и этнических факторов.

Культура находит отражение на всех ступенях работы организации и влияет на общение, логику мышления, восприятие и интерпретацию информации.

**Организационная культура состоит:**

- 1) **из субкультур подразделений** и отделов, сотрудники которых могут ее развивать, существовать параллельно или разрушать ее;
  - 2) **из субкультур направлений деятельности**, управления, которые выбраны данным предприятием.
- Классификация организационной культуры** по степени ее влияния на хозяйствующий субъект:

- 1) **беспорная культура** включает в себя небольшое количество основополагающих ценностей и норм и предполагает неукоснительное их исполнение. Данная культура не предполагает изменений ни со стороны работников и внутренних условий, ни со стороны внешних факторов. В рамках данной культуры создается иллюзия сплоченности, но в реальности обостряется конфликтность и неудовлетворенность персонала. Данная культура может быть оправдана только на закрытых военных предприятиях, где **главное** - это дисциплина и четкое следование уставу. В рыночных условиях, в которых работает большинство предприятий в настоящий момент, следование такой культуре приведет к деградации и разорению;
- 2) **слабая культура** не предполагает общих ценностей и норм поведения у работников, что вносит

противоречия в их работу. Нормы и ценности такой культуры хаотически изменяются как под влиянием внешних, так и внутренних факторов;

- 3) **сильная культура** обращает внимание на изменения во внешней и внутренней среде и корректирует свою деятельность в соответствии с ними, привлекая все лучшее и прогрессивное.

В России сильная организационная культура на предприятиях встречается крайне редко, в большинстве случаев реализуются лишь ее внешние формы, заимствованные на Западе (реклама, оформленные офисы, фирменная одежда).

#### **Функции организационной культуры:**

- 1) **охранная** - основана на создании барьеров (запретов, ограничительных норм) от нежелательных внешних воздействий;
- 2) **интегрирующая** - формирует чувство принадлежности к фирме, гордость за нее и объединяет людей в их повседневной деятельности;
- 3) **регулирующая** - способствует поддержанию правил и норм поведения сотрудников как между собой, так и с внешним миром, что снижает возможность возникновения конфликтов и является гарантией стабильной деятельности;
- 4) **адаптивная** - облегчает приспособление людей друг к другу и к организации в целом с помощью участия в праздниках и изучения общих норм поведения;
- 5) **ориентирующая** - корректирует направление деятельности предприятия в соответствии с установленными;
- 6) **мотивационная** - создает стимулы для работы организации;
- 7) **формирование имиджа** - создает образ организации в глазах окружающих за счет отдельных элементов культуры. Имидж фирмы оказывает огромное влияние на отношение к ней окружающих.

Для перехода фирмы на инновационный тип развития и дальнейшего развития данного курса необходимо создать весь комплекс условий: организационных, финансовых, ресурсных, трудовых, социально-психологических и т. д. Решению данных задач способствует создание комплексных **научно-технических центров (НТЦ)** - предприятий, которые должны быть достаточно самостоятельны и равноценны по значимости, и проведение исследований в соответствии с современными рыночными условиями и требованиями экологической безопасности.

**Преимущества создания НТЦ** перед подобными научно-инженерными структурами:

- 1) возможность значительной концентрации высококвалифицированного научно-исследовательского труда и ресурсов на ведущих направлениях развития корпорации (отдела);
- 2) снижение издержек на управление разрозненными научно-техническими отделами;
- 3) большая скорость реакции на изменения конъюнктуры рынка;
- 4) создание новых рыночных ниш;
- 5) возможность расширения коммерческой основы деятельности.

НТЦ занимают основное место в структуре крупных предприятий, специализирующихся на наукоемких видах деятельности. Их организационная структура является индивидуальной для каждой фирмы.

#### **Требования к структуре НТЦ:**

- 1) возможность проведения фундаментальных исследований, нацеленных на долгосрочные перспективы;
- 2) создание условий для развития коммерческой деятельности подразделения, способствующей повышению его экономической независимости;
- 3) обеспечение научной и экспериментальной базы, позволяющей проводить НИОКР.

3. **Функциональный:** продукт - это совокупность функций, удовлетворяющих потребности покупателей, поэтому выясняются функции товара, требующие усовершенствования, а затем идет его разработка.

4. **Воспроизводственный:** регулярное возобновление производства товаров, удовлетворяющих потребности определенного рынка с меньшими затратами производства на единицу продукции. В соответствии с данным подходом работа предприятия основывается на опережающей базе сравнения по качеству продукции, технологиям, ресурсоемкости и т. д.

5. **Нормативный:** нормирование всех направлений менеджмента.

6. **Комплексный:** учитывает все направления менеджмента в их взаимосвязи, начиная от организационно-правовых и заканчивая экологическими.

7. **Интеграционный:** исследование и укрепление взаимосвязей между отделами управления инновационным менеджментом и стадиями управления жизненным циклом продукции.

8. **Динамический:** изучение данных аналогичных объектов предприятия в динамике.

9. **Процессный:** все функции менеджмента взаимосвязаны.

10. **Количественный:** перенос внимания от качественных характеристик к количественным.

11. **Административный:** жесткая регламентация всех видов деятельности фирмы.

12. **Поведенческий:** применение принципов школы человеческих отношений, в соответствии с которыми особое внимание уделяется персоналу предприятия.

13. **Ситуационный:** возможность применения определенного управленческого решения в зависимости от ситуации.

Теория менеджмента еще недостаточно адаптирована в нашей стране, поэтому российские предприятия в значительной мере отстают от зарубежных конкурентов.

## 76. ЭЛЕМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ПРЕГРАДЫ ПРИ ЕЕ РАЗРАБОТКЕ

Культура организации состоит из двух видов элементов: субъективных и объективных.

**Субъективная организационная культура** основывается на разделяемых всеми членами коллектива предприятия ценностях и восприятии организационного окружения, существующего вне личности. В нее входит духовная символика в виде объектов, людей и их действий, обладающих привлекательностью для окружающих (образцов поведения), а также традиции организации.

Субъективная культура является ядром управленческой культуры, которая определяется стилем руководства, способами решения управленческого аппарата возникающих проблем и их отношением к окружающим.

**Субъективная организационная культура включает в себя:**

- 1) определение ценностей и норм поведения сотрудников;
- 2) осознание каждым членом трудового коллектива себя и своего места в организации;
- 3) создание системы коммуникаций внутри предприятия;
- 4) создание системы питания (место, условия и традиции);
- 5) осознание важности времени и выработку отношения к нему членов коллектива;
- 6) создание и поддержание доброжелательных рабочих отношений между сотрудниками;
- 7) создание непрерывного процесса развития членов трудового коллектива;
- 8) развитие этики, системы мотивации и создание соответствующих условий на рабочих местах.

**Объективная организационная культура** обусловлена физическим и материальным окружением, создаваемым в организации. К ней относятся здания, их дизайн, внутренний интерьер, стоянки для автомобилей, сами автомобили и т. п. К объектив-

## 77. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕНЕДЖМЕНТА И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ. ЕЕ ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПАРАМЕТРЫ

**Взаимодействие менеджмента и культуры организации** может осуществляться несколькими способами.

Менеджеры могут **действовать строго в соответствии с организационными ценностями**. В данном случае, если организационная культура следует современным тенденциям, результат будет позитивным. Если этого не наблюдается, то такая деятельность приведет к еще большему снижению эффективности работы фирмы.

Руководители могут **игнорировать сформировавшуюся культуру и идти напролом** к своим целям. Такая деятельность вызовет сопротивление со стороны подчиненных и коллег, даже если цели будут благими и прогрессивными.

**Управление деятельностью** может осуществляться частично в соответствии с организационной культурой, а частично - наперекор ей. В данном случае необходимо следить, чтобы противоречия с культурой оставались в допустимых рамках.

Если встает потребность в выполнении действий, противоречащих ценностям организации, но дальнейшее развитие фирмы без них невозможно, то организационную культуру необходимо пересмотреть и подвергнуть преобразованию.

Управление организационной культурой реализуется за счет контроля над ее состоянием, пропаганды культуры, подбора кадров, вписывающегося в ее рамки, обучения персонала соответствующим навыкам и широкого использования традиций и символики фирмы.

Для эффективной работы предприятия официально заявленные **планы по преобразованию организационной культуры** следует обязательно воплощать в реальность. Это связано с тем, что создание видимости модернизации культуры предприятия впоследствии

## 78. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ КУЛЬТУРНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Наиболее трудоемкая и наиболее ответственная (с точки зрения фирмы в целом) часть анализа внешней среды - это **культурный анализ**.

**Целью** его является решение задачи максимально эффективной работы в выбранных будущих странах пребывания. Эта задача включает две составляющие: с одной стороны, необходим оптимальный выбор соответствующих организационных форм и масштабов проникновения, с другой - необходим учет и эффективное использование культурного фона Страны.

Российскому международному менеджеру нужно пройти **три ступени культурного образования**:

- 1) глубокое понимание основных мировых культур;
- 2) знакомство с особенностями данного культурного сегмента;
- 3) углубленное проникновение в данную национальную культуру.

Одна из наиболее сложных проблем культурного взаимодействия в системе международного менеджмента - это **коммуникация**. Практика международного бизнеса позволяет выделить и сформировать ряд основополагающих **проблем**, с которыми сталкивается менеджер в повседневной работе; существенно зависящих от культурного фона:

- 1) **языковой барьер**;
- 2) **невербальное общение**;
- 3) **восприятие** (учет нюансов восприятия через призму другой культуры, базирующийся на изучении исповедуемых ценностей);
- 4) **стереотипы** (отказ от объективного восприятия и анализа информации порождает национальные штампы);
- 5) **обстоятельства времени и места**. Здесь существуют **четыре главных момента**:  
- значение плана и порядков коммуникации (особое значение имеют в восточных странах);



- место контакта при определенных обстоятельствах;
- пунктуальность (имеет высокую ценность в США и Европе);
- этика. Умение решать вопросы как внешнего вида на деловых переговорах в чужой стране, так и крупные проблемы моральной приемлемости той или иной рекламы. С точки зрения норм западной культуры необходимо проявлять глубокое знакомство с местной культурной традицией и максимальный такт при оценке приемлемости тех или иных коммуникационных шагов и действий (например, не дотрагиваться до партнера рукой);

- 6) **информация в системе управления.** Структуры управления в фирмах арабских стран лишены информационного обмена. Китайские системы менеджмента строго иерархичны, с четко дозируемой, полностью контролируемой информацией в условиях жесткого централизованного управления ею. В итальянских коммуникационных системах информация циркулирует в рамках замкнутых частей отдельных иерархических структур, между которыми нет обмена. В британском менеджменте существует исключительно интенсивная уровневая коммуникация при крайне ограниченной межуровневой;
- 7) **подсистема управления развитием человеческих ресурсов** приобретает все большее значение. Необходимо постоянное совершенствование знаний и навыков сотрудников;
- 8) **этноцентризм** - это убеждение в превосходстве своей нации над другими в интеллектуальной, экономической, эстетической и различных других сферах. В своих неявных проявлениях этноцентризм может оказаться достаточно безобидным, но именно эти проявления могут быть довольно опасны: с одной стороны, сам менеджер может не обращать внимания на восприятие информации, а с другой - подчиненные не решаются поднять этот вопрос и в результате накапливается непонимание.

обязательно выйдет наружу и нанесет колоссальный ущерб репутации. Не следует стремиться изменить все элементы культуры организации одновременно, так как это длительный и трудоемкий процесс, который в данном случае может дезорганизовать основную работу предприятия и привести к хаосу. Существует несколько уровней функционирования организационной культуры. **Поверхностный уровень** включает в себя традиции, эмблемы, интерьер, дизайн, униформу, язык, лозунги и иное, промежуточный - ценности и верования, глубинный - философию фирмы.

Степень проявления элементов культуры определяется **параметры**, на базе которых происходит выделение различных ее типов.

**Данные параметры включают в себя:**

- 1) основные цели организации, которые могут быть ориентированы на удовлетворение социальных потребностей (создание благ, услуг) или решение личных проблем сотрудников;
  - 2) степень следования мнению большинства или проявления индивидуализма в работе сотрудников;
  - 3) способ принятия управленческих и иных решений (индивидуально или коллективно);
  - 4) степень регламентации выполняемой деятельности и ее соответствие намеченным планам;
  - 5) соотношение сотрудничества и соперничества в работе персонала;
  - 6) степень самостоятельности (зависимости) работы сотрудников;
  - 7) характер взаимоотношений руководителей и подчиненных;
  - 8) различия в национальном менталитете сотрудников предприятия;
  - 9) способы мотивирования труда (индивидуальные, групповые);
- ^отношение к преобразованиям;  
 1) источники власти;  
 2) стили управления.

ной культуре относится знаковая символика в виде стили одежды, знаков отличия статуса, фирменных наград и отличий.

**Товарно-знаковая символика** является составной частью фирменного стиля (бланки, печати и др.). **Фирменный стиль** - это совокупность средств и мероприятий, обеспечивающих визуальное и смысловое единство всех товаров фирмы с ее рекламными мероприятиями. Носителем фирменного стиля может быть любой предмет.

Введение организационной культуры происходит постепенно, поскольку, как и любое новшество, встречает на своем пути **преграды** экономического, личного и социального характера.

**Экономические преграды:**

- 1) страх потерять работу;
- 2) боязнь снижения зарплаты;
- 3) боязнь снижения социального статуса;
- 4) боязнь увеличения интенсификации труда.

**Личностные преграды:**

- 1) страх оказаться ненужным со своими профессиональными навыками;
- 2) ущемление профессиональной гордости;
- 3) восприятие критики существующих методов работы как личной обиды;
- 4) боязнь повышения монотонности снижает чувство значимости работников в деятельности предприятия;
- 5) нежелание переобучаться;
- 6) страх перед неопределенностью, основанный на непонимании сути нововведений.

**Социальные преграды:**

- 1) нежелание (неумение) адаптироваться к новому социально-психологическому климату;
- 2) стремление сохранить устоявшиеся социальные связи;
- 3) неприязнь к людям, внедряющим новшества;
- 4) недовольство слабым личным участием при внедрении нововведений;
- 5) уверенность в необходимости изменений только для руководства.

## 79. СУЩНОСТЬ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТА, ЕГО ОТЛИЧИЕ ОТ НАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ

**Международный менеджмент** является особым видом менеджмента, главными целями которого являются **формирование, развитие и использование конкурентных преимуществ** фирмы за счет возможностей ведения бизнеса в различных странах и, соответственно, использование экономических, социальных, демографических, культурных и иных особенностей этих стран и межгосударственного взаимодействия.

Принципиально **структура международного менеджмента** схожа со структурой национального (странового), т. е. включает в себя проблемы, охватывающие пять основных сфер управления фирменным бизнесом:

- 1) **исследование, анализ и оценку внешней среды** бизнеса и внутренней среды организации;
- 2) **процессы коммуникации и принятие решений** (включая модели и методы);
- 3) **базовые функции управления** (стратегическое планирование и реализацию стратегий, построение организации, мотивацию, контроль и координацию);
- 4) **вопросы групповой динамики и руководства** (лидерство, работу в группах);
- 5) **вопросы эффективности деятельности предприятия** (управление персоналом, производством, маркетингом, производительностью в целом).

Однако внутри каждой из структурных частей существуют важные различия с национальной моделью. **Принципиальное отличие международного менеджмента** - это возможность эффективного использования «культурного фактора» практически

## 80. СТРУКТУРА АНАЛИЗА ВНЕШНИХ КРИТЕРИЕВ

Прежде чем выйти на мировой рынок, предприятие должно провести анализ внешней среды, так как, попав на мировую арену, оно попадает как в незакомую экономическую, политическую, социальную, культурную среду, так и в обстановку, в которой абсолютно неочевидны возможности и источники ее изучения и оценки. Исходя из этого, вопросы методики подхода (что и как изучается, что следует из этого) приобретают первостепенную роль.

**Комплексный анализ** и оценка внешней среды - это важный момент в подготовке всех стратегических и многих практических решений менеджера. Базовыми составляющими данного анализа являются следующие элементы:

- 1) анализ экономической внешней среды;
- 2) анализ политической внешней среды;
- 3) правовой анализ;
- 4) культурный анализ.

**В структуру основных данных** экономического анализа внешней среды, необходимых международному менеджеру, включаются:

- 1) место, занимаемое страной по показателям: валовой национальный продукт (валовой внутренний продукт), темпы экономического роста, внешне-торговый оборот, импорт товаров и услуг;
- 2) население страны в целом и регионов, проникновение в отдельности, половозрастная структура населения в динамике;
- 3) структура общества и удельный вес отдельных социальных слоев с характеристиками их душевого и семейного дохода, динамика этих показателей;
- 4) ресурсы основных видов, интересующих фирму, с ранжированием по наличию в стране и регионах, стоимостной оценке, уровню дефицитности;

## 81. ВЫБОР ПРИНИМАЮЩЕЙ СТРАНЫ

При создании своего **зарубежного филиала** особое значение для головной компании имеет выбор государства, в котором оно будет вести свою деятельность. Прежде чем принять решение об организации зарубежного отделения в какой-либо стране, международная компания изучает условия приема в той или иной стране по **четырем аспектам**: рыночному, экономическому, специфике местных условий и конкурентоспособности.

Рассматривая **рыночный аспект**, необходимо проанализировать такие показатели, как: объем рынка, продолжительность жизненного цикла интересующих иностранного инвестора товаров и услуг, восприятие рекламы местными потребителями, возможность расширения сбытовой сети, включая использование каналов сбыта известных фирм, которые занимают прочные позиции на исследуемом рынке. Необходимо проанализировать темпы роста спроса на предполагаемые к серийному выпуску изделия или услуги.

**6 экономический аспект** входят такие факторы, как сокращение издержек производства и сбыта в результате роста предпринимательской деятельности в международном масштабе, возможность получения научно-технической и коммерческой информации из широкого круга источников, а также сокращение расходов на НИОКР в расчете на единицу выпускаемой продукции.

**Местные условия** предпринимательской деятельности в принимающей стране представлены в основном обычаями принимающей страны. Это относится к законодательству, включая таможенный тариф, импортные и экспортные квоты, местные нормы и стандарты, процедуры, связанные с импортом товаров и услуг.

Когда головная компания выбрала определенную страну для размещения своего отделения, она осуществляет ряд действий в **аспекте местных условий**:

- 1) оценивает размеры и пределы рынка принимающей страны;
- 2) сравнивает качество подготовленных к выпуску товаров (оказание услуг) с качественными характеристиками аналогичных изделий или услуг, предоставляемых конкурентами;
- 3) изучает возможности организации сбыта в принимающей стране;
- 4) проводит анализ специфики потребностей покупателей, законов и обычаев принимающей страны;
- 5) оценивает деятельность конкурентов;
- 6) взвешивает все «за» и «против» организации производства в принимающей стране в сравнении с экспортом в эту страну.

Головная компания использует следующие **источники информации об условиях** предпринимательской деятельности в принимающей стране:

- 1) государственные организации по содействию торговле;
  - 2) посольство или торговое представительство в государстве головной компании;
  - 3) торговые палаты страны базирования головной компании и принимающего государства.
- Продукция может быть конкурентоспособной**, если она обладает уникальными свойствами или если продукция является традиционной, но ее качество превышает качество продукции конкурентов, а также конкурентный уровень поддерживается низкими ценами вследствие низких издержек.

Конкурентоспособность товаров и услуг филиала можно определить с помощью сведений об основных конкурентах, о распределении секторов рынка между основными конкурентами, их сильных и слабых сторон, а также предполагаемых темпах роста на продукцию и услуги.

- 5) основные характеристики возможностей связи;
- 6) интересующие фирму характеристики транспортных коммуникаций (как можно провезти и как можно вывезти);
- 7) уровни оплаты труда в интересующих сферах бизнеса, существующие в стране формы и системы оплаты труда;
- 8) общая оценка развитости и возможностей отраслей вероятных конкурентов, отраслей вероятных поставщиков и вероятных потребителей;
- 9) основные элементы валютного регулирования в стране;
- 10) основные элементы торговых и экспортно-импортных ограничений в стране;
- 11) развитость научно-технической и консультационной деятельности в стране (направление фирмы, возможности привлечения);
- 12) уровень основных экономических проблем в стране (инфляция, безработица, региональные или отраслевые депрессивные явления, бедность).

**В структуру правового анализа входят:**

- 1) общая оценка согласованности системы права в стране с основными положениями международного права;
- 2) регулирование экспортно-импортных операций, интересующих фирму, включая систему международных перевозок;
- 3) регулирование въезда/выезда частных лиц;
- 4) защищенность собственности и прав личности;
- 5) регулирование перемещения капитала, экспорта прибыли и иных финансовых операций через границу;
- 6) оценка элементов коммерческого права, которые могут интересовать фирму;
- 7) регулирование создания и трансформации бизнеса;
- 8) регулирование цен;
- 9) элементы антимонопольного законодательства, которые могут затрагивать интересы фирмы;
- 10) общая оценка стабильности правовой системы страны.

в любой сфере управления. Реальные уровни конкурентного преимущества такого рода зависят от степени различий культур принимающих стран и страны базирования головной компании.

**Базовое отличие** - содержание, роль и специфика внешней среды бизнеса, поскольку речь идет о его выходе из национальной границы.

**Управление международным бизнесом** значительных масштабов требует качественно иной информационной базы, преодоления языкового барьера и профессионального обеспечения управленческих решений. Во внутренней среде фирмы такие категории, как цели, структура, разделение труда, координация, не предполагают особых отличий от национальной модели, но вопросы потребностей, восприятия, ценностей и целей поведения требуют учета национальных, культурных факторов.

Особенности коммуникаций (от особенностей языкового барьера до ритуалов и невербального общения) в значительной степени определяют национально-культурную специфику принятия решений, так как то, что в одной культуре является рациональной моделью принятия решения, в другой может считаться неразумным поведением руководителя.

**Западный подход** делает упор на информационную открытость и вовлечение работника в принятие решений, а в иных культурах это может восприниматься персоналом как слабость руководства и неумение руководить людьми.

Успех достижения и рациональная оценка деятельности работника играют при управлении эффективностью деятельности организации первостепенную роль для любой страны, но в регионах Ближнего и Среднего Востока роль личного достижения и личного успеха как мощных мотиваторов эффективной работы несравненно меньше.

..?Я?  
VSP

## 82. ВЫБОР ЗАРУБЕЖНОГО ПАРТНЕРА

Многолетний опыт подсказывает, что не стоит выбирать партнера в принимающей стране, если до этого не имел с ним общих дел на протяжении 1-2 лет. Вся информация о потенциальном партнере составляется в следующем порядке:

- 1) прежняя специализация;
- 2) данные о компании (юридический адрес, телефон, сфера деятельности, основные заказчики, покупатели, а также динамика показателей, стратегии, которых придерживается фирма);
- 3) степень конкурентоспособности (емкость рынка, занимаемая доля на рынке, спрос, предъявляемый к товару, их цены);
- 4) ресурсы компании (основные финансовые показатели, используемая технология, человеческие ресурсы, деловая репутация).

Из всех потенциальных партнеров выбирают тех, кто может наилучшим образом понять стратегию бизнеса, согласиться с проектами производства и сбыта, обеспечить контакты с местными фирмами, например транспортными.

Далее наступает стадия переговоров о сотрудничестве. Перед потенциальными партнерами ставятся четкие цели сотрудничества, а также внушается уверенность в реальности поставленных задач.

В свою очередь местная производственная компания может быть заинтересована в партнерстве, если продукция международной компании способна дополнить и расширить ассортимент местной компании или если местная компания желает сменить (разнообразить) свою деятельность. В этом случае менеджеру рекомендуется обратить свое внимание на особенности сбыта местной компании.

Зарубежный филиал должен стараться превосходить местную компанию по технологическому

## 83. ВЫБОР СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ВНЕШНЕМ РЫНКЕ

Все отрасли на внешнем рынке можно разделить на две группы:

- 1) **многонациональные**, которые обслуживают национальные рынки;
- 2) **глобальные**, которые работают на мировой рынок. Для руководства своими зарубежными филиалами международные компании используют **глобальную стратегию**. Она помогает удерживать уровень конкурентоспособности в мировом масштабе. Обычно такие компании имеют всемирную сеть зарубежных филиалов, имеют доступ к ресурсам в разных частях света, а также способны организовать предприятия в странах с самыми низкими издержками производства, используя при этом эффект масштаба. Свои научно-исследовательские институты эти компании стремятся размещать в странах, где имеются наиболее оживленные рынки сбыта.

Быть конкурентоспособными на внешнем рынке, где функционируют не только местные, но и зарубежные фирмы, без тщательной подготовки практически невозможно. Маркетологи транснациональных корпораций (ТНК) исследуют возможные рынки в процессе подготовки проекта выхода на эти новые рынки. Для этого они критически оценивают возможности международной компании в производстве и поставке товаров и услуг на мировой рынок. Все условия предпринимательской деятельности оцениваются не с одной точки зрения, а с нескольких сторон.

### 1. Фирменная структура и стратегия предприятий конкурентов.

В этом аспекте в первую очередь оценивается положение международной компании в выбранной сфере деятельности по сравнению с национальными

## 84. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ОТНОШЕНИЙ ГОЛОВНОЙ КОМПАНИИ С ЗАРУБЕЖНЫМИ ФИЛИАЛАМИ

Для эффективной работы головной компании и филиалов ТНК существует структура, обеспечивающая:

- 1) управление и координацию деятельности предприятий системы ТНК по всему миру;
- 2) эффективно скоординированную деятельность, как функциональных отделов, так и производства, сбыта и финансов;
- 3) быструю адаптацию предприятий во всех принимающих странах.

Каждый зарубежный филиал уникален из-за специфики условий принимающей страны, поэтому структура организации управления головной компании заграничными филиалами чрезвычайно разнообразна.

Существуют три типичных этапа на пути становления зарубежного филиала многонациональной компании в принимающей стране.

1. **Изоляция.** Здесь головная компания организует в принимающей стране новый филиал, пока еще изолированный от всей системы предприятий МНК. Головная компания полностью владеет активами филиала, обеспечивает ее технологией, оказывает финансовую поддержку, принимает решения по основным вопросам деятельности филиала. Существует значительные торговые барьеры. Головная компания пока не установила стабильных отношений с транспортными организациями принимающей страны и поэтому несет значительные расходы на транспорт и связь. Деятельность филиала рассчитана на рынок принимающей страны и регион ее расположения.

**2. Простая интеграция.** Этот период наступает, когда зарубежный филиал расширяет деловые связи с фирмами принимающей страны. Некоторые из них становятся субпоставщиками как зарубежного филиала МНК в принимающей стране, так и головной компании. Сам зарубежный филиал становится производителем продукции в общей системе вертикальной интеграции МНК. Филиал функционирует в соответствии с общей стратегией МНК по отношению ко всем ее зарубежным филиалам. Принимаются меры по сокращению транспортных расходов путем заключения соглашений с транспортными компаниями принимающей страны.

**3. Комплексная интеграция.** Характеризуется полным внедрением зарубежного филиала в мирохозяйственную деятельность головной компании со сложной системой внешнеэкономических связей на основе специализации производства и предоставления услуг данного зарубежного филиала. Продукция филиала поступает в страну головной компании, на региональный рынок принимающего государства и в другие зарубежные филиалы многонациональной компании.

**Зарубежный филиал** равноправно вошел в систему МНК, где господствует деловое партнерство, а не иерархия. Он приобретает право на эмиссию ценных бумаг, обзаводится местными акционерами.

Менеджеры зарубежного филиала в своем отчете о степени развития своего филиала оперируют следующими **данными:**

- 1) показателем содержания местных компонентов продукции филиала МНК, который определяется отношением объема закупки местных компонентов к общей стоимости продукции;
- 2) количеством соглашений с местными фирмами о субпоставках;
- 3) количеством соглашений о передаче технологий местным фирмам.

предприятиями и иностранными фирмами, также работающими в данной сфере. В данном случае особое значение имеет анализ того, отвечают ли стиль управления и организация производства условиям, которыми располагает зарубежный филиал ТНК.

## **2. Условия производства и предоставления услуг.**

В данном аспекте анализу подвергаются следующие факторы:

- 1) в каких отраслях хозяйства наиболее ярко выражены сравнительные преимущества принимающей страны;
- 2) существует ли слаборазвитые направления в экономике принимающей страны (например, нехватка капитала, отставание научно-технического прогресса и т. д.) и есть ли возможность заполнить их деятельностью иностранных инвесторов.

## **3. Условия сбыта.**

Данная категория определяется степенью сложности и специфики запросов со стороны национальных потребителей. В данном случае значение имеют отличия каналов сбыта в принимающей стране от принятых на мировом рынке.

## **4. Родственные отрасли и субпоставщики.**

В данном аспекте международную компанию интересует информация о наличии в принимающей стране крупных потребителей, заказчиков, посредников по ее продукции. Для снижения издержек производства большое значение имеет развитие в принимающей стране отраслей (или хотя бы поддержание их на должном уровне), обеспечивающих создаваемое предприятие сырьевыми материалами, полуфабрикатами, строительными материалами и т. д.

Одним из немаловажных факторов в выборе сферы деятельности зарубежного филиала транснациональной корпорации является **технический уровень местных фирм**, которые рассматриваются как потенциальные субпоставщики.

уровню. Это поможет сохранить интерес к иностранному предприятию.

Для того чтобы избежать риска отказа от крупной торговой фирмы, имеющей дело с широко дифференцированным ассортиментом товаров и услуг, следует выбирать фирму с более узкой специализацией. Данные фирмы предпочитают сбывать мелкие партии разнообразных товаров или крупных партий изделий ограниченной номенклатуры, так как у этих фирм есть свой рынок сбыта и они обладают специфическими знаниями и связями. К риску совместной работы с таким предприятием относятся возможность смены товара, который будет обладать большими конкурентными качествами, а также нехватка квалифицированного персонала.

**Совместная деятельность с местными агентами**, которые представляют сразу несколько компаний, опасна тем, что существует возможность скрытого конкурентирования с товарами и услугами других фирм, пользующихся услугами данного агента.

Для окончательного решения при выборе зарубежного партнера следует обратить внимание на то, кто из потенциальных партнеров пользуется большей **поддержкой и уважением местных органов власти и правительственных кругов.** Помимо того, важно, смогут ли фирмы в принимающей стране принять стратегию головной компании в принимающей стране и готовы ли они следовать ей. Более разумно **контактировать с коммуникабельным партнером**, но коммуникабельность играет далеко не главную роль. Иногда местные компании, которые предпочитают формальный стиль общения, обладают более широкими возможностями, связями и работают более эффективно и профессионально.

## 85. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО МЕНЕДЖЕРА

Человек, занимающий должность международного менеджера, имеет более широкий круг обязанностей и ответственности, чем менеджер его ранга в стране базирования головной компании.

**В первую очередь** международному менеджеру необходимо пройти адаптационный период к деятельности в условиях принимающей страны, а также принять меры для ликвидации возможных потерь активов своей корпорации или контроля над ними в принимающей стране.

Он должен предусмотреть действия государственных органов или конкурентов, направленные на сокращение своей доли на рынке принимающей страны, и исключить вероятность подобного риска. Международному менеджеру приходится по долгу своей службы общаться с высокопоставленными правительственными чиновниками, он должен быть не только управленцем, но и политиком и дипломатом.

Осуществляя свою деятельность и принимая решения, международный менеджер должен иметь **достоверную информацию о своих партнерах**. Она необходима для того, чтобы дать ответ на два основных вопроса:

- 1) с кем я работаю?
- 2) что можно ожидать от своего иностранного партнера?

Чтобы отношения с зарубежными фирмами строились напрямую (без посредников):

- 1) не стоит ограничивать средства на изучение партнеров, конкурентов и потребителей независимо от их национальности;
- 2) при общении с ними следует уделить особое внимание традициям, обычаям и культуре страны, в которой собеседник получил воспитание, и необходимо уважать его точку зрения.

## 86. МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫЕ КОМПАНИИ: ПРИЧИНЫ РОСТА

В современном международном бизнесе выработаны разнообразные **формы международной кооперации** (лицензионный договор, совместные предприятия, стратегический альянс). Наиболее «жесткие» формы международного сотрудничества связаны с механизмом акционерного корпоративного участия, приводящего к возникновению многонациональных компаний.

**Многонациональная компания** - одна из наиболее сложных форм международного бизнеса, которая использует международный подход в поиске заграничных рынков и при размещении производства, а также комплексную, глобальную философию бизнеса, предполагающую хозяйственную деятельность как внутри страны происхождения, так и за ее пределами. Организационные формы и структурные особенности различных многонациональных компаний могут быть достаточно разнообразны.

Существуют следующие **принципы**, на которых основываются формы многонациональных компаний, отличающие ее от других форм организации международного бизнеса:

- 1) **корпоративная целостность**, основанная на принципе акционерного участия;
- 2) **ориентация на достижение единых для компаний стратегических целей** и решение общих стратегических задач;
- 3) **наличие единой управленческой вертикали** и единого центра контроля в виде холдинговой компании, банка или группы взаимосвязанных компаний;
- 4) **бессрочный характер существования компаний**.

Наряду с термином «многонациональный» используются термины «мировой» и «глобальный».

## 87. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОСТРОЕНИЕ МНОГОНАЦИОНАЛЬНОЙ КОМПАНИИ (МНК)

**Многонациональные корпорации**<sup>1</sup> владеют и управляют предприятиями в других странах. Многие из них заняты в обрабатывающем секторе, сосредотачивая внимание на выпуске лекарств, производстве химикатов, электроники, переработке сельхозсырья и нефти, производстве синтетических волокон и электрооборудования

**Все крупнейшие современные МНК** - это международные финансово-промышленные корпорации, состоящие из головной компании финансовой или производственной ориентации и многочисленных дочерних и ассоциированных фирм, расположенных как в стране базирования МНК, так и вне ее.

**Структура и характер деятельности интегрированных объединений** в различных странах имеют свои особенности. Отличия обусловлены историческими обстоятельствами формирования МНК в той или иной стране.

Большинство МНК развитых стран Европы и Северной Америки организовано по иерархическому принципу и имеют холдинговую форму организации.

**Холдинговая компания** - это особый тип финансовой или финансово-промышленной компании, создаваемой для владения контрольными пакетами акций других фирм с целью делового контроля над ними и управления их деятельностью.

Если участие холдинговой компании в акционерном капитале другой фирмы достаточно, чтобы осуществлять управление ее текущими операциями, то такая фирма может быть определена как дочерняя компания. Холдинговая компания может осуществлять определенный контроль, владея активами или ресурсами, имеющими жизненно важное значение

для дочернего предприятия за границей (торговая марка, патент или специфическое сырье).

Больше 50 % акций - это критерий, который позволяет формировать консолидированную финансовую отчетность многонациональной компании.

Если **дочерняя компания** является холдинговой по отношению к одной или нескольким фирмам, то это промежуточная холдинговая компания, или субхолдинг.

**Наиболее распространены два основных вида холдинговых компаний:**

- 1) финансовые (чистые);
- 2) смешанные.

**Финансовая холдинговая компания** создается с целью реализации функций финансового контроля и управления.

**Смешанная холдинговая компания** занимается определенной предпринимательской деятельностью: промышленной (производственной), торговой, транспортно-логистической, кредитно-финансовой.

Смешанные холдинговые компании типичны в качестве головных компаний или штаб-квартир большинства МНК, представляющих собой **промышленные концерны**, т. е. долговременное объединение ряда организаций промышленности для формирования системной технологической цепи: производство - сбыт - производство - сбыт. Каждая входящая организация сохраняет свою юридическую, финансовую и коммерческую самостоятельность при решении своих задач, не связанных с деятельностью концерна

**Основным отличием финансовой холдинговой компании** от других финансовых институтов является разработка и реализация инвестиционной стратегии.

**Целью инвестиционной стратегии** служит установление делового контроля над уже существующими или вновь созданными фирмами, работающими в рамках ее интересов.

#### **Менеджмент глобальной компании:**

- 1) применяет глобальный функциональный подход к бизнесу с целью поиска новых рыночных возможностей оценки возможных угроз для бизнеса;
- 2) стремится закрепить присутствие компании на ключевых страновых рынках;
- 3) ориентирован на поиск общих черт, присущих различным географическим рынкам.

Наряду с термином «многонациональная компания» или «глобальная компания» используются и другие. ООН и правительственные организации использовали применительно к фирмам, ведущим бизнес более чем в одной стране, термин «ТНК». В последнее время ученые используют его в отношении компаний, называемых глобальными, многонациональными (стремящихся к достижению эффекта масштаба за счет глобальной интеграции и в то же время высокоадаптивных к специфической внешней среде).

Бизнесмены со своей стороны используют термин «ТНК» в отношении бизнеса, образовавшегося в результате слияния двух компаний примерно одинакового размера, однако представляющих различные страны (например, Unilever).

В 1976 г. было 11 тыс. многонациональных компаний и у них же было более чем 86 тыс. зарубежных подразделений.

В 1990 г. - 35 тыс. многонациональных компаний и более чем 147 тыс. подразделений. Общий объем продаж в 1996 г. - 5,5 трлн долларов, что составляло 25 % ВВП мира.

Общая численность занятых - более 70 млн человек.

Среди **причин роста многонациональных компаний** можно выделить следующие:

- 1) достижения в области компьютерных технологий и телекоммуникаций;
- 2) правительства многих стран последовательно снимают барьеры для инвестиций и торговли;
- 3) существует тенденция унификации и объединения в рамках мирового сообщества.

#### **Основные способности, обеспечивающие успешное выполнение функций международного менеджера:**

- 1) умение быстро приспосабливаться к условиям иностранного государства;
  - 2) умение мыслить, принимая во внимание межкультурные различия, и преодолевать их в интересах дела;
  - 3) социздательная инициатива;
  - 4) умение действовать по заранее намеченному плану;
  - 5) гибкость в общении с зарубежными партнерами и твердость в отстаивании интересов компании;
- б) честность;**
- 7) рациональность принимаемых решений;
  - 8) готовность к неожиданным ситуациям;
  - 9) способность выбирать наилучший вариант из представившихся возможностей;
  - 10) предприимчивость;
  - 11) коммуникабельность;
  - 12) целеустремленность;
  - 13) стремление к интеграции;
  - 14) отсутствие нежелания осуществлять долгосрочные проекты;
  - 15) владение иностранными языками;
  - 16) умение убеждать и работать в коллективе;
  - 17) терпимость к обычаям и культуре иностранцев;
  - 18) психическая устойчивость;
  - 19) желание работать за границей.

#### **Международные экономические отношения определяются двумя ключевыми моментами:**

- 1) объективной необходимостью осуществления внешнеэкономических связей;
  - 2) взаимным интересом и экономической выгодой данных взаимосвязей для партнеров из разных стран.
- Однако во всех отношениях, возникающих между иностранными компаниями, должен соблюдаться принцип равноправия.

При назначении международного менеджера на определенный проект следует тщательно выбирать его кандидатуру. Во время выполнения проекта необходимо избегать замены менеджера, так как это может подорвать уверенность зарубежных партнеров в стабильном сотрудничестве.

## 88. СПЕЦИФИКА ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПЕРСОНАЛ ЗА РУБЕЖОМ

К основным инструментам воздействия международного менеджера на персонал за рубежом для стимулирования эффективной деятельности работников зарубежных филиалов транснациональных корпораций относят:

1) **лидерство**, которое предусматривает, что менеджер акцентирует свое внимание на условиях работы и жизни своих подчиненных в принимающей стране, т. е. на их заработной плате, производственных и семейных отношениях, а также жилищных условиях. Все эти факторы во многом зависят от уровня жизни, культуры, а также существующей религии в стране пребывания. В самом общем виде менеджеру полезно знать историю и культуру принимающей страны, проявлять к ней интерес, уважение и изучать ее язык.

Некоторые международные компании, проводя работу со своим персоналом в зарубежных филиалах, используют метод «обратной связи», который реализуется в виде опросов общественного мнения. Эти процедуры проводятся 1-2 раза в год с гарантией анонимности ответов. Сотрудникам филиала выдается анкета, содержащая различное количество вопросов. Эти вопросы обычно касаются всех сторон деятельности международной компании и ее зарубежного филиала, затрагивая как положение компании в целом, так и удовлетворенность каждого работника уровнем заработной платы и условиями труда на рабочем месте. Также работникам предлагается оценить деятельность своего непосредственного начальника. Все предложения сотрудников, изложенные в специаль-

## 89. ПРИНЦИПЫ ПОДХОДА ГОСУДАРСТВА К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ НА ЕГО ТЕРРИТОРИИ

Государство, осуществляя внешнеэкономическую деятельность, использует систему мер законодательного, исполнительного и контролирующего характера. Основная цель данной системы - стабилизация деятельности международных компаний.

**Основными средствами государственного регулирования** деятельности международных компаний являются: ограничение доли иностранного инвестора в капитале национальных предприятий, ограничение в управлении производством, определение максимальной доли при распределении прибыли, условия выдачи и действие лицензий, патентов. Законодательством некоторых стран определяется список отраслей, ограниченных для иностранных инвесторов.

**К основным целям организации зарубежных филиалов** международных компаний в принимающих государствах можно отнести:

- 1) **расширение рынков сбыта** - предполагает, что основным приоритетом работы головной компании является передача своей технологии производства продукции, опыта организации технологических процессов, а также права на использование своего товарного знака;
- 2) **увеличение объемов экспорта** - предусматривает развитие производства, вложение головной компаний капиталов в принимающие страны с более дешевой рабочей силой и значительными природными ресурсами. Необходимым условием является наличие емких местных и региональных рынков сбыта;
- 3) **обеспечение сырьевыми материалами;**
- 4) **приобретение уникальных технологий** международной компанией - осуществляется за счет

## 90. ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

**Государственное регулирование** деятельности международных компаний осуществляется двумя способами: национально-правовым и международно-правовым.

**Национально-правовое регулирование** заключается в использовании норм национальной системы права. В большинстве развитых государств сформировались так называемые инвестиционные законы и кодексы, которые относятся к деятельности иностранных фирм, а именно к условиям и гарантиям иностранных инвестиций в принимающей стране.

В национальном законодательстве входит **национальный режим** принимающей страны, т. е. условия, которые уравнивают права иностранного инвестора с правами национальных предприятий. Сюда также относятся **дополнительные льготы и привилегии** иностранному инвестору, которые созданы для компенсации риска иностранного инвестора. В законодательство многих государств входят гарантии от некоммерческих рисков (терроризм, конфискация активов иностранных предприятий). **Международно-правовое регулирование** основывается на многосторонних договорах-соглашениях, в него входят учреждения системы ООН и интеграционные объединения (ЕС, НАФТА, АСЕАН и т. д.). Самой распространенной конвенцией, касающейся вопросов зарубежного предпринимательства, является Вашингтонская конвенция 1965 г. «О разрешении инвестиционных споров между принимающими государствами и иностранными частными инвесторами». Смысл этой конвенции заключается в том, что присоединившиеся к ней государства имеют право об-



ратиться в Международный центр по урегулированию инвестиционных споров.

В последнее время получило распространение регулирование иностранных инвестиций в рамках Всемирной торговой организации (ВТО). Оно осуществляется в форме системы, которая регулирует инвестиции, связанные с торговлей.

Следующим направлением регулирования инвестиционной деятельности международных компаний в рамках ВТО является генеральное Соглашение по услугам. Необходимость использования данного соглашения состоит в том, что быстро развивающаяся сфера предоставления услуг предполагает организацию за рубежом специализированных филиалов, чаще всего в области телекоммуникаций и связи, аудиторских видов деятельности, программного обеспечения.

Организации, осуществляющие международную деятельность и желающие получить помощь от своих государств, должны выполнить **три основных условия**:

- 1) зарубежные отделения обязаны приносить прибыль, т. е. их технология должна быть надежной, а организация производства - эффективной;
- 2) зарубежные отделения должны оказывать помощь экономике принимающей страны;
- 3) зарубежное предпринимательство не должно наносить ущерба экономике принимающей страны (ее производству, уровню занятости и т. д.).

Правительства стран-инвесторов помогают развивать и реализовывать преимущества своих национальных предприятий. Когда государство заинтересовано в том, чтобы развить отрасли и регионы, создавать условия для научно-технического прогресса, оно оказывает стимулирующее влияние\* на международные компании с помощью создания финансовых стимулов и государственных капиталовложений.

размещения своих филиалов в странах, обладающих наиболее высоким научным потенциалом, где имеются исследовательские центры, научные институты и т. д.;

- 5) **повышение эффективности функционирования** - основывается на возможности использования эффекта масштаба.

Государство выполняет ряд мероприятий по привлечению международных компаний в свою экономику. **Мероприятия** можно разделить на следующие группы:

- 1) **процедурные мероприятия** - это введение административных и законодательных норм, которые упрощают процедуры разрешения ведения деятельности филиалов международных компаний на территории принимающей страны;
- 2) **налоговые льготы** - это освобождение предприятия от налогов или их снижение для иностранных фирм. Существуют «налоговые каникулы», которые означают освобождение от налога на прибыль до того времени, пока предприятие не будет введено в эксплуатацию;
- 3) **субсидии** и займы на льготных условиях - данная группа мероприятий включает в себя кредиты местных финансовых организаций на льготных условиях, внесение сокращенных взносов в амортизационный фонд, который не облагается налогами;
- 4) **торговые льготы** - представляют собой снижение импортных пошлин, а в некоторых случаях вообще освобождение от них. Эти льготы устанавливаются в процессе финансирования самого экспорта и предоставления экспортных гарантий;
- 5) **содействие предпринимательской деятельности иностранных фирм** - включает в себя организацию зон свободной предпринимательства, льготы государства на рынке капиталов, запрет импорта конкурирующих товаров и услуг.

ной графе, подлежат рассмотрению. Далее после анализа результатов опроса разрабатываются корректирующие и предупреждающие мероприятия по устранению выявившихся проблем;

- 2) **мотивация**. Она во многом зависит от психологии и мышления сотрудников. В экономически развитых государствах к источникам мотивации чаще всего относят уважение к сотрудникам, признание их высокой квалификации и создание новых условий для проявления их инициативы. В качестве примера можно привести тот факт, что в ФРГ был проведен опрос нескольких сотен предприятий и выяснилось, что главным фактором мотивации сотрудников является форма проявления уважения к ним как к высококвалифицированным работникам. А заработная плата оказалась лишь на шестом месте.

В развивающихся странах по-прежнему лидирующее место занимают материальные способы поощрения труда, а нематериальное и моральное стимулирование остается на втором плане;

- 3) **коммуникация**. Процесс коммуникации включает передачу информации, убежденности и настроения в рабочем коллективе. Здесь большое значение отводится проблеме языкового и психологического барьеров. Большую роль играют взаимопонимание и надежная связь между головной компанией и зарубежным филиалом;
- 4) **контроль**. Данный вид деятельности особо важен для функционирования системы транснациональных корпораций, а именно при калькуляции расходов всех зарубежных филиалов, результатов их коммерческой деятельности и анализе эффективности производственных процессов.