

Министерство образования и науки Украины
ХАРЬКОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ АВТОМОБИЛЬНО-
ДОРОЖНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

В.К. Бабайлов

**МЕНЕДЖМЕНТ:
НАУКА И ПРАКТИКА**

Учебник

Харьков
ХНАДУ
2015

УДК 159. 9: 159.94
ББК 362.56
Б 34

Рекомендовано к изданию Ученым советом Харьковского национального автомобильно-дорожного университета, протокол № 8 от 24.04.2015 г.

Рецензенты: *В.В. Маликов*, доктор наук по государственному управлению, профессор, заведующий кафедрой учета и аудита Харьковского национального автомобильно-дорожного университета (ХНАДУ);
А.В. Мерзляк, д. гос. упр., проф. проректор по научно-методической работе – директор института управления Классического частного университета;
Ю.О. Куц, д. гос. упр., проф. заведующий кафедрой регионального управления и местного самоуправления ХарРИ НАДУ при Президенте Украины;
Т.І. Лепейко, д. е. н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента и бизнеса Харьковского национального экономического университета

Бабайлов В. К.

Б 34 Менеджмент: наука и практика: учебник / В.К. Бабайлов. – Х.: ХНАДУ, 2015. – 276 с.
ISBN 978-966-303-591-8

В учебнике изложены важнейшие аспекты науки и практики менеджмента. Значительное внимание уделено методическим и методологическим аспектам менеджмента. Уточнена интерпретация основных видов исследований, классов и уровней методик. Особый акцент сделан на определении сущности, содержания и этапов формирования новых парадигм менеджмента и его важнейших форм: экономики, инженерии и административного менеджмента.

Для студентов, аспирантов, преподавателей высших учебных заведений, менеджеров организаций и предприятий любых форм собственности, бизнесменов и предпринимателей, а также – всех, кто сталкивается с теоретическими и практическими проблемами менеджмента.

У підручнику викладено найважливіші аспекти науки і практики менеджменту. Значну увагу приділено методичним та методологічним аспектам менеджменту. Уточнено інтерпретацію основних видів досліджень, класів і рівнів методик. Акцент зроблено на визначенні суті, змісту та етапів формування нових парадигм менеджменту та його найважливіших форм: економіки, інженерії та адміністративного менеджменту.

Для студентів, аспірантів, викладачів вищих навчальних закладів, менеджерів організацій і підприємств будь-яких форм власності; бізнесменів і підприємців, а також – усіх тих, хто стикається з теоретичними та практичними проблемами менеджменту.

УДК 159. 9: 159.94
ББК 362.56

ISBN 978-966-303-591-8

© Бабайлов В.К., 2015
© ХНАДУ, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	7
ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА	9
Раздел 1. НАУКА И ПРАКТИКА – ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ	9
Тема 1.1. Наука.....	14
1.1.1. Наука как методика	14
1.1.2. Методики и Метод	14
1.1.3.Классы Методик.....	18
Тема 1.2. Практика.....	18
1.2.1. Исследование. Методология и технология исследования. Виды исследований. Дефиниция парадигмы	19
1.2.2. Производство. Виды производств. Технология и Методология производства. Производственная практика как критерий истины	28
Раздел 2. НАУКА МЕНЕДЖМЕНТА	33
Тема 2.3. Производственные теории менеджмента	33
2.3.1. Производственные теории менеджмента Тейлора	33
2.3.2. Теория администрации Файоля	34
2.3.3. Теория гармонизации Адамецкого. Менеджмент и контроль	34
2.3.4. Основная теория менеджмента. Менеджмент и маркетинг. Менеджмент и производство. Менеджмент и управление	35
2.3.5. Общенаучная теория организации Богданова «Тектология» в менеджменте. Менеджмент и организация.....	36
Тема 2.4. Социально-философские теории менеджмента.....	38
2.4.1. Западная философия менеджмента (Менеджеризм	38
2.4.2. Японская философия менеджмента	39
2.4.3. Советская философия НОТ.....	39
Тема 2.5. Виды парадигм менеджмента	42
Раздел 3. ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА.....	46
Тема 3.6. Деловое общение	47
3.6.1. Общие правила делового общения	48
3.6.2. Глобальные правила делового общения.....	50

3.6.3. Обязательные правила делового общения.....	50
3.6.4. Этические правила делового общения.....	51
3.6.5. Деловое общение в конфликтных ситуациях.....	66
3.6.6. Методики разрешения конфликтов.....	67
3.6.7. Деловой и эмоциональный конфликты	74
3.6.8. Правила общения с «трудными» людьми.....	75
Тема 3.7. Принятие решения	76
3.7.1. Важнейшие аспекты принятия решения.....	76
3.7.2. Методики организации принятия решения и принятия решения.....	76
Тема 3.8. Функция планирование.....	81
3.8.1. Анализ настоящих ресурсов фирмы	81
3.8.2. Выбор целей фирмы.....	81
3.8.3. Выбор средств реализации целей фирмы.....	84
3.8.4. Виды планирования	86
Тема 3.9. Функция проектирование	88
3.9.1. Сущность, содержание, место и связь с планированием.....	88
3.9.2. Виды полномочий	88
3.9.3. Полномочия и власть	90
3.9.4. Типы организационных структур управления	91
3.9.5. Типы линейно-функциональных структур управления в зависимости от форм собственности	94
Тема 3.10. Функция мотивация	96
3.10.1. Функции планирование, проектирование, мотивация, – их взаимосвязь. Сущность мотивации.....	96
3.10.2. Три формы мотивации: руководство, лидерство, стимулирование	96
3.10.3. Содержание мотивации	102
3.10.4. Методики мотивации.....	102
Тема 3.11. Функция контроль.....	103
3.11.1. Сущность, содержание, место и цель функции контроль.....	103
3.11.2. Основные виды функции контроль.....	104
МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	111
Раздел 4. Основные аспекты менеджмента предприятия.....	112
Тема 4.12. Предприятие как объект менеджмента предприятия	112
4.12.1. Понятие «Предприятие».....	112
4.12.2. Виды предприятий.....	117
4.12.3. Регистрация предприятий	123

Раздел 5. Основные виды менеджмента предприятия.....	126
Тема 5.13. Экономический менеджмент (Экономика).....	126
5.13.1. Понятие «Экономика».....	126
5.13.2. Парадигмы экономики	127
Тема 5.14. Инженерный менеджмент (Инженерия)	134
5.14.1. Стратегическая инженерная организация производства.....	135
5.14.2. Общая инженерная организация производства	135
5.14.3. Оперативная инженерная организация производства.....	137
5.14.4. Оперативная инженерная организация запасов (Управление запасами).....	141
5.14.5. Парадигмы инженерии	146
Тема 5.15. Менеджмент персонала (Административный менеджмент)	143
5.15.1. Особенности трудового ресурса.....	147
5.15.2. Эволюция отдельных аспектов трудового ресурса	147
5.15.3. Основные тенденции в современном менеджменте персонала	148
5.15.4. Планирование трудовых ресурсов.....	149
5.15.5. Отбор кадров.....	150
5.15.6. Управление качеством отдельных работников.....	159
5.15.7. Методики управления качеством персонала как единого целого	170
5.15.8. Общее представление об эффективности менеджмента персонала.....	173
5.15.9. Методики оценки экономической эффективности менеджмента.....	176
5.15.10. Парадигмы менеджмента персонала	176
Раздел 6. Особые виды менеджмента предприятия.....	182
Тема 6.16. Стратегический и нестратегический менеджмент.....	182
6.16.1. Планирование стратегических изменений.....	183
6.16.2. Стратегические изменения.....	184
6.16.3. Стратегический контроль.....	184
Тема 6.17. Маркетинговый менеджмент	185
6.17.1. Маркетинг как особая функция менеджмента.....	185
6.17.2. Эволюция менеджмента, маркетинга и маркетингового менеджмента	185
6.17.3. Маркетинговый, стратегический и нестратегический менеджмент.....	187
6.17.4. Маркетинговый менеджмент как управление маркетингом.....	187

Тема 6.18. Инновационный менеджмент.....	189
6.18.1. Определение сущности инновационного менеджмента....	189
6.18.2. Определение содержания инновационного менеджмента.....	190
6.18.3. Основные этапы развития инновационного менеджмента.....	190
6.18.4. Бизнес, менеджмент, предпринимательство и инновационный менеджмент.....	193
6.18.5. Управление инновациями.....	197
6.18.6. Инновационный менеджмент в условиях глобализации...	199
Тема 6.19. Риск – менеджмент.....	202
6.19.1. Интерпретация основных понятий Рискологии.....	202
6.19.2. Принципы и законы Рискологии.....	207
6.19.3. Методики исследования предмета Рискологии.....	208
Тема 6.20. Логистика.....	224
6.20.1. Содержание логистики.....	225
6.20.2. Логистика информационного потока (информационная логистика).....	229
6.20.3. Логистика финансовых потоков.....	230
6.20.4. Другие классификации логистических систем.....	230
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	235
ЛИТЕРАТУРА.....	236
Приложение 1. Ключевые понятия в алфавитном порядке.....	240
Приложение 2. Ключевые понятия в тематическом порядке.....	256
Приложение 3. Важнейшие сокращения.....	272

ПРЕДИСЛОВИЕ

Всё есть организация

А. А. Богданов

Эффективная организация есть всё

В. К. Бабайлов

Как отмечается в современной научной литературе, неотвратимая тенденция истощения природных ресурсов планеты с неизбежностью приведёт к смене парадигм всех сфер деятельности. В индустриальную эпоху человечество безмятежно позволяло себе величайшую роскошь – брать полной чашей неисчерпаемые, как казалось, природные ресурсы, с величайшим упорством покоряя природу. Но, как отмечается в современных прогнозах и в уже разработанной автором новой парадигме экономики, приходит принципиально новая эпоха – эпоха исследовательского общества и соответствующие ей парадигмы различных сфер и всего менеджмента в целом. А это как никогда повысит требования к уровню подготовки выпускников высших учебных заведений как будущих менеджеров с исследовательским и предпринимательским уклоном. Возрастут требования и к качеству учебной литературы.

В настоящем учебнике повышение качества обеспечивается в таких важнейших направлениях:

- в повышении уровня методической обработки, отделки учебного материала с помощью новейших фундаментальных и прикладных методик (теории метода Бабайлова и методики «2с70»);
- в особом внимании к качеству интерпретации методических и методологических аспектов менеджмента;
- в творческом отношении к теоретическому и практическому наследию классиков менеджмента Тейлора, Файоля, Адамецкого;
- включением в учебный материал важнейших аспектов парадигм менеджмента.

Для этого в самом начале учебника подробнейшим образом изложена методика «2С70», как эффективнейшее средство усвоения последующего материала учебника. При этом автор придерживался и важнейшего принципа педагогики «Всякое сложное должно раскрываться менее сложным». Но не наоборот.

Изучение теорий Тейлора, Файоля, Адамецкого позволит увидеть истоки современного менеджмента и даст наглядный пример, образец

эффективного решения его настоящих актуальных проблем. Значительное внимание в учебнике отводится усвоению и философского наследия классиков, что будет способствовать успешному прогнозированию стратегических направлений развития будущего менеджмента.

Особую роль автор отводит проблеме формулировки парадигм менеджмента, так как именно сейчас должна происходить смена парадигм экономики, социологии, инженерии, административной деятельности и менеджмента в целом в связи с нарастающей тенденцией мирового масштаба – истощением природных ресурсов планеты.

При написании учебника использован собственный многолетний опыт прикладной менеджерской и научно-исследовательской деятельности автора во Всесоюзном научно-исследовательском институте организации производства и труда в чёрной металлургии (ВНИИОчермет). Это, в частности, нашло конкретное проявление в перечне и характере ссылок на статьи, учебные пособия и монографии, больше половины которых написаны самим автором. Значительная часть учебника основывается на материалах двух монографий («Теория метода» и «Менеджмент по методике 2С70»), но существенно переработанных, обновленных и дополненных.

Основной учебный материал апробирован и многолетней педагогической практикой автора в Харьковском национальном автомобильно-дорожном университете (ХНАДУ), а также в Межрегиональной академии управления персоналом (МАУП).

Должное внимание уделено структурированию материала учебника. Для этого все его элементы расположены в строгой логической последовательности. Для повышения уровня, качества приобретённых студентами знаний и их самопроверки в конце каждого раздела приводятся соответствующие выводы и контрольные вопросы. Важнейшим элементом структуры учебника являются приложения. В них сконцентрирована интерпретация ключевых понятий менеджмента. Они фактически исполняют роль микрословарей. Для удобства пользования в Приложении 1 ключевые понятия учебника расположены в алфавитном порядке, а в Приложении 2 – в последовательности изложения учебного материала.

Структура учебника полностью адекватна рабочим программам дисциплин «Основы менеджмента и предпринимательства» и «Менеджмент», разработанных для студентов автомобильного факультета Харьковского автомобильно-дорожного университета (ХНАДУ). Учебник будет полезен и может быть использован студентами и преподавателями других факультетов и вузов при изучении самых разных дисциплин менеджерского направления.

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Вначале было Слово
Евангелие от Иоанна

В Основах менеджмента излагаются наиболее важные аспекты науки и практики менеджмента.

Раздел 1. НАУКА И ПРАКТИКА – ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

В Разделе 1 формируется общее представление о науке и практике. Дается дефиниция понятий «Наука» и «Практика», прежде всего, через их сущность и содержание на основе методики «2С70». Определяется их сходство и отличие, основные виды связей науки и практики. Делается акцент на двух основных видах практики: исследовании и производстве. В свою очередь, выделяются два основных вида исследований: фундаментальные и прикладные. Исследование осуществляется по особым правилам – методикам. Наиболее важной, эффективной и положительно зарекомендовавшей себя является методика «2С70». Это методика дефиниции любого понятия [1, 2]. Понятие – это смысл, значение, наполнение термина. Термин – это набор букв или звуков, соответственно написанных или произнесенных в определенной последовательности. Синтез термина и понятия есть слово. Термины, понятия, слова являются важнейшими элементами содержания науки. – это язык науки. Это и методические средства, методики.

Понятие имеет множество аспектов: сущность, содержание, роль, место, вид, причина и другие. Проблема адекватного понимания смысла одного и того же термина разными субъектами общения не так проста, как может показаться на первый взгляд. И особенно она актуальна в сфере высшего образования и исследовательской

деятельности. Понятия являются её важнейшим элементом. В эффективной и простой методике формирования глубокого и полного понятия нуждаются как конкретные науки, так и исследовательская практика.

Зарождение и дальнейшее углубление понятия происходит самыми разными способами. В результате разные авторы дают отличающиеся понятия об одном и том же предмете исследования (познания). Это, как правило, ведет к дополнительным проблемам, как в науке, так и в практике. Даже философия ограничивается лишь трактовкой понятия как продукта сложного отражения действительности в сознании человека. Методика «2С70» и является наиболее эффективным правилом формирования понятия, то есть, – с наименьшими затратами (времени и средств – количеством терминов и фраз) и максимальными результатами (то есть наиболее полно и глубоко).

Первые конкретные шаги в разработке методики «2С70» были сделаны автором в 1996 году в докладе на научно-методической конференции, которая проходила в Харьковском государственном экономическом университете, и затем в 2005 году на международной научно-методической конференции в Харьковском национальном автомобильно-дорожном университете [3]. Данная методика начала формироваться из чисто практических потребностей, из необходимости повышения эффективности общения, обработки информации, более эффективной ее передачи, приема, понимания. А в самой её основе и находится точность, научность, эффективность определения, дефиниции понятий.

Методика «2С70» опирается на такие принципы:

- любое понятие имеет бесконечное множество сторон, аспектов;
- вклад каждого аспекта в понятие разный;
- по величине вклада аспекты понятия образуют иерархию.

Практика свидетельствует, что в действительности любое понятие определяет все же конечное и сравнительно небольшое количество аспектов. К ним относятся: сущность, содержание, роль, место, цель, причина, результат, объект, предмет, методы и другие. В дальнейшем была выдвинута общая гипотеза: «Наибольший вклад в понятие (приблизительно 70 %) вносят всего лишь два самые важные аспекта – сущность и содержание». При этом были выдвинуты и частные предположения (гипотезы): «Сущность вносит вклад в

понятие 50 %, а содержание – 20 %». Такая методика была названа методикой «2С70»: здесь «2С» – аббревиатура русских терминов «Сущность» и «Содержание», 70 – это вклад, в %, который сущность и содержание вносят в понятие.

Для доказательства выдвинутых гипотез были решены такие задачи:

- выбрано средство количественной оценки методики «2С70»; в качестве такового был использован известный закон логистики «20–80», который можно трактовать приблизительно так: «20 % видов средств (ресурсов) определяют 80 % результатов»; относительно методики «2С70» это означает, что 20 % количества аспектов понятия дают 80 % вклада в него;

- определено максимально возможное количество аспектов понятия;

- рассчитаны 20 % аспектов от этого количества, которые в соответствии с законом «20–80» должны вносить 80 % вклада в него;

- рассчитан вклад в понятие этих 20 % по методике «2С70»;

- проведено сравнение указанных величины (по закону «20–80» и по методике «2С70») и сделан вывод о соответствии методики «2С70» закону «20–80» [4].

Для объективности решения второй и третьей задачи были использованы результаты практических занятий, проведенных автором в группе магистров по специальности «Экономика предприятия» Факультета управления и бизнеса ХНАДУ (Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет).

В качестве исследуемого массива данных (в данном случае – аспектов понятия) были приняты, в принципе, случайные в данном контексте понятия: «Наука», «Практика», «Научное исследование».

После всестороннего обсуждения было выяснено, что все три понятия достаточные полно и глубоко определяются приблизительно двадцатью аспектами понятия [5]. Это: сущность, содержание, роль, место, цель, предмет, методики и другие. Легко видеть, что 20 % из двадцати составляют четыре аспекта.

Для решения четвертой задачи необходимо было подсчитать вклад в понятие каждого из этих четырех аспектов. По методике «2С70» первый аспект дает 50 %, второй – 20 %.

Можно показать, что третий и четвертый аспекты вносят соответственно 8,0 % и 3,2 %. Действительно, в методике задана

количественно и тенденция снижения вклада каждого последующего из аспектов понятия, через коэффициент, равный $50 \% : 20 \% = 2,5$. Легко видеть, что по методике «2С70» вклад перечисленных четырех аспектов составляет $(50 + 20 + 8 + 3,2) \% = 81,2 \%$, по закону «20–80» – $80,0\%$. Сравнение указанных величин ($81,2 \%$ и $80,0 \%$) свидетельствует о незначительном их расхождении. Это позволило утверждать о приемлемом соответствии методики «2С70» закону «20–80», а, следовательно, и о том, что основные положения методики «2С70» верны.

Из методики «2С70» следует самый важный практический вывод, что при формировании любого понятия необходимо определить, прежде всего, его сущность и содержание. Именно они дают наибольший вклад в понятие, – до 70% .

Общенаучный аспект и категория «Сущность» определяется как самое главное свойство любого процесса, предмета, явления, в частности, – и понятия [1]. Именно сущность вносит основной (50%) вклад в формирование понятия.

Аспект и категория «Содержание» определяется как состав основных элементов понятия – второй после сущности по значимости аспект понятия; его вклад в понятие можно оценить приблизительно в 20% . Остальные аспекты понятия лишь дополняют, уточняют его, и их вместе взятый, суммарный вклад составляет лишь 30% .

Уже то, что два аспекта понятия вносят вклад в понятие больше, чем множество остальных, свидетельствует об их исключительной важности при формировании понятия. Немаловажно и то, что сущность и содержание формируется исключительно кратко. Так, например, сущность менеджмента определяется как организация производства; содержание его включает шесть элементов: планирование, проектирование, мотивацию, контроль, деловое общение и принятие решения. Такая концентрация информации способствует значительной экономии времени формирования понятия. Исследовательская практика и, в частности, опыт преподавания дисциплин экономического и менеджерского направлений позволяет утверждать, что даже по самым скромным оценкам достигается примерно двукратное сокращение времени изложения учебного материала за счет использования методики «2С70». Это ведет и к повышению качества усвоения студентами излагаемого материала.

Внешне, на первый взгляд методика «2С70» выглядит достаточно простой, и это может привести к обманчивому выводу об исключительной легкости ее применения в научной практике. Однако это не так. Трудность ее реализации объясняется сложностью определения сущности и содержания самого понятия. Фактически это научное исследование, требующее затрат времени и интеллектуального труда. Но эти затраты впоследствии в полной мере окупаются. Существует значительное количество научных публикаций по доказательству её положительной роли в повышении эффективности высшего образования. Актуальной является и проблема её связи с Болонским процессом, то есть насколько она отвечает его требованиям, не противоречит ли она основным его положениям [6]. Автором было доказано, что методика «2С70» позволит даже повысить эффективность и самой Болонской системы. В самом деле, одним из важнейших аспектов указанной системы является тестирование. Оно призвано максимально устранить субъективность преподавательской оценки знаний тестируемого. И эту проблему Болонская система в принципе положительно разрешает. Однако качество тестов, а значит и эффективность самой Болонской системы в значительной мере зависит и от того, насколько корректно, точно сформулированы сами вопросы, составлены сами тесты. А это уже проблема научного формирования, дефиниции понятий. Данная проблема успешно решена именно с помощью методики «2С70». Следовательно, методика «2С70» может и должна стать действенным средством повышения эффективности самой Болонской системы.

Термин и понятие образуют неразрывную пару «термин-понятие». Они связаны как форма и содержание. Можно говорить об устойчивой взаимосвязи термина и понятия. То есть существует закон термина и понятия, как частный случай неосновного закона философии, – закона формы и содержания. Термин и понятие – исключительно сложные и особые категории: они не относятся к категориям ни философии, ни – конкретных наук. Но они используются и в философии, и в конкретных науках. Это категории отдельной, особой науки – науки методологии. Следовательно, закон термина и понятия – это закон исключительно методологии.

Тема 1.1. НАУКА

1.1.1. Наука как методика

Наука (сущность) – это фундаментальная методика высшего уровня организованного знания [8]. Научное знание формируется в строгой последовательности: идея, гипотеза, концепция, теория, наука. Методика – это правило исследования. Цель науки – быть эффективнейшим средством исследования, эффективнейшей методикой. Отсюда и место науки – только в исследовании! Содержание науки будет определено в Теме 1.2.

1.1.2. Методики и метод

Необходимо отличать методики от метода. Метод один – это одно общее правило любого исследования (сущность). Содержание метода: анализ и синтез информации человеком, субъектом исследования. При этом исследование может проходить как от анализа к синтезу (индукция), так и от синтеза к анализу (дедукция). В научной литературе «...анализ определяют исходя из греч. analysis – разделение объекта на части, стороны, свойства; синтез из греч. synthesis – объединение их в единое целое» [7]. Но анализ и синтез постоянно происходит и в самой природе объективно, независимо от человека, субъекта. Поэтому анализ и синтез не сводится только к методу. Метод как анализ и синтез информации, проводимые человеком, субъектом познания, – это лишь частный случай анализа и синтеза, хотя и очень важный.

Методики (сущность) – это правила применения самого метода в конкретной области исследования: экономике, механике, химии, физике, социологии, философии и других. Примеры методик: экономический анализ и синтез, статистический анализ и синтез, химический анализ и синтез и другие.

Понимание метода как индукции и дедукции произошло не сразу [8]. Из научной литературы следует, что методологическая по своей сути проблема определения индукции и дедукции разрабатывалась вначале преимущественно в рамках философии и восходит своими корнями ещё к учениям Платона и Аристотеля. Индукция и дедукция интерпретировались на данном этапе развития знания

преимущественно как методика мышления формальной логики. Индукция (от лат. *inductio* – наведение, побуждение) определялась как формальнологическое умозаключение, которое приводит к получению общего вывода на основании частных посылок. Другими словами, это есть движение мышления от частного к общему, выведение из единичного общего. Дедукция (от лат. *deductio* – выведение) наоборот, – это получение частных знаний из какого-то общего. Это движение познания от общего к частному, единичному.

Особое внимание индукции и дедукции уделили представители эпохи позднего Возрождения (Ренессанса) Френсис Бэкон (1561–1626) и Рене Декарт (1596–1650) в контексте конкретных наук: естественных – у Бэкона и математических – у Декарта [8]. Но они тоже считали индукцию и дедукцию отдельными методиками, отличными от анализа и синтеза знаний и потому, как и Аристотель, не могли и даже не пытались связать их именно с анализом и синтезом. И потому продолжали решать проблему определения, интерпретации индукции и дедукции совершенно в стороне от их действительной природы и причин возникновения. Обобщение различных взглядов на индукцию и дедукцию других авторов приводит к выводу, что в их развитии можно выделить такие основные этапы:

- господство взглядов Платона и Аристотеля на индукцию и дедукцию как на методики мышления. Они рассматриваются при этом только в рамках формальной логики на основе умозаключений, не связанных, не опирающихся на факты практики, на опыт. Этот этап охватывает период с IV века до н. э. до XVII века н. э.;

- переосмысление Бэконом и Декартом индукции и дедукции, смещение акцента при обобщении конкретных суждений (индукции) и выведении из общего частных суждений (дедукции) на основе уже практики, данных опыта, а не на основе логических приёмов, умозаключений (эпоха Возрождения, XVI–XVII века: эмпиризм Ф. Бэкона и рационализм Р. Декарта);

- наличие попыток устранить крайности и ошибки суждений, характерные для первого и второго этапов, что тоже оказалось крайне неудачным и по тем же причинам (XIX–XX века). Более того, некоторые авторы впали в другую крайность – они даже отказываются в трактовке индукции и дедукции как движения от частного к общему и от общего к частному соответственно. Нельзя согласиться и с такой точкой зрения.

Критическое осмысление указанных этапов и особенно использование новых идей из теории метода Бабайлова, опубликованной в 2011 году, приводят к одной и той же главной причине недостатка точек зрения всех предшествующих этапов – непонимание сути самого метода! В них анализ и синтез знания трактуется как один метод, а индукция и дедукция – другой. Такая изоляция индукции и дедукции от анализа и синтеза имела крайне негативные последствия – она на тысячелетия увела в сторону решение проблемы дефиниции индукции и дедукции. И до сих пор авторы научных публикаций не видят тесной связи индукции и дедукции, прежде всего и именно, с анализом и синтезом. И уж тем более не видят, не понимают, что именно анализ и синтез входит как основа в саму индукцию и дедукцию! Понимание того, что анализ и синтез непосредственно входят в индукцию и дедукцию, приводит к кардинальным и принципиально новым выводам и устраняет как ненужные логически ложные нагромождения и представления индукции и дедукции как продуктов умозаключения и прочих формальнологических построений. Именно в тесной связи с анализом и синтезом, как движение познания от анализа к синтезу следует интерпретировать индукцию, а дедукцию – как движение от синтеза к анализу!

Такая интерпретация, определение индукции и дедукции уточняет понимание и самого метода не только как правила анализа, а затем синтеза, но и как правила синтеза и последующего анализа! Индукция и дедукция – это две стороны одной медали, называемой методом. Это две основные формы метода. В этом их сущность и связь с методом. Собственно индукция и дедукция и есть метод в его истинном понимании, определении, полном проявлении в пространстве и времени. Из этого следует, что: во-первых, любое познание – это череда, цепочка «... анализ-синтез-анализ-синтез...», или «...индукция-дедукция-индукция...», которая не имеет ни начала, ни конца; во-вторых, сами индукция и дедукция теснейшим образом связаны. Отдельные авторы литературных источников всё же отмечают это, однако без чёткого обоснования, а лишь на интуитивном уровне (что само по себе является фактом удивительным): «... в процессе использования индуктивного метода зачастую «в скрытом виде» присутствует и дедукция. Обобщая факты в соответствии с какими-то идеями, мы тем самым косвенно выводим получаемые нами обобщения из этих идей, причем далеко не всегда отдаем себе в

этом отчет...» [8]. В научной литературе (и особенно в экономической) выделяется и такая методика исследования как восхождение от абстрактного к конкретному (впервые Гегель, затем Маркс, позднее Мочерный). При этом восхождение от абстрактного к конкретному трактуется и как метод, и как принцип и притом только в одном направлении. В действительности познание движется как от абстрактного к конкретному, так и в противоположном направлении. Поэтому так называемые методики движения от абстрактного к конкретному и от конкретного к абстрактному являются ни чем иным, как дедукцией и индукцией!

Из уточнения дефиниции индукции и дедукции следует и их действительное место: индукция и дедукция присутствуют во всех методиках как последовательность, череда познания через движение от анализа к синтезу и от синтеза к анализу! Этот процесс чередования индукции и дедукции может повторяться многократно, и окончание этого процесса ограничивается лишь конечным характером цели конкретного исследования. В контексте же бесконечности познания процесс, череда индукции-дедукции не имеет ни начала, ни конца. Возникают однако вопросы: во-первых, как происходит познание внутри индукции – от одного, единичного частного к общему – от знания, например, что стоимость батона хлеба определяется затратами на его производство и реализацию, к выводу, что всякая стоимость определяется таким же образом. Или только знания о нескольких стоимостях разных товаров могут привести к общему. Или необходимы знания о большом, значительном количестве частных для получения максимального обобщения. И, во-вторых, как происходит процесс познания внутри дедукции – как используется общее знание для познания частного. Самым правильным является следование такой золотой середины, а именно, – полагать, что процесс познания идёт постепенно, как такая череда индукции и дедукции: вначале из единичного, частного случая выводится некое неполное, не всеохватывающее, ограниченное общее. Затем такое общее используется для вывода о неизвестном новом единичном. А затем постепенно накапливающееся большее количество единичных частных обобщается до ещё более широкого общего. То есть, индукция и дедукция чередуются в процессе возрастания знания, захватывая всё более широкую сферу. Это своего рода специфическая спираль познания, но с постоянно увеличивающимся радиусом.

Необходимо обратить внимание и на некоторую неточность, допускаемую в научной литературе, относительно связи самих индукции и дедукции. Так Мочерный, очевидно, повторяя Энгельса, говорит, что индукция и дедукция связаны между собой так, как анализ с синтезом. С этим принципиально нельзя согласиться: если быть точным, индукция и дедукция связаны как два противоположных движения познания: от анализа к синтезу и – от синтеза к анализу соответственно, но не как просто анализ и синтез! Обобщая сказанное, можно утверждать о зарождении, начале нового – четвёртого этапа в развитии взглядов на индукцию и дедукцию как соответственно движение познания от анализа к синтезу и от синтеза к анализу и/или как череда, смена индукции и дедукции.

1.1.3. Классы методик

Методики можно классифицировать по разным признакам, критериям. Основные классы:

– фундаментальные, или иерархические методики (идея, гипотеза, концепция, теория, наука);

– оперативные, или одноуровневые: методика определения объекта исследования (МООИ), методика определения предмета исследования (МОПИ), методика изучения предмета (проблемы) исследования (МИПИ), методика дефиниции понятия (МДП). Это правила разработки самих фундаментальных методик;

– МИПИ реализуется в каждой фундаментальной методике в таких формах: интуиция (в идеях), логика (в гипотезах), доказательство (в концепциях), апробация частными практиками (в теориях частных), классификация (в основной теории), апробация всей практикой в пространстве и во времени (в науке).

– МДП – это, прежде всего, методика «2С70».

Тема 1.2. ПРАКТИКА

Практика – любая деятельность. Это процесс, динамика. Существуют два основных вида практики: исследование и производство [7].

1.2.1. Исследование. Методология и технология исследования. Виды исследований. Дефиниция парадигмы

Исследование (сущность) – это практика получения нового знания. Элементами содержания любого исследования являются духовная и вещественная деятельность. При этом, в отличие от производства, в исследовании преобладающей является именно духовная часть. А в духовной определяющим является интеллектуальный, логический аспект. Хотя и эмоциональный аспект оказывает огромное влияние на исследование. Это подчёркивал ещё выдающийся французский философ и писатель-моралист Ларошфуко (1613–1680): «Великие мысли от великого чувства» [7]. Важными аспектами исследования являются его методология и технология.

В развитии взглядов на методологию можно выделить несколько основных этапов [9]. Начатки методологических знаний обнаруживаются уже на ранних ступенях развития культуры. Так, в Древнем Египте геометрия выступала в форме методологических предписаний, которые определяли последовательность измерительных процедур при разделе и перераспределении земельных площадей.

Специальной разработкой проблемы получения методологического знания начинает заниматься древнегреческая философия. Самый значительный вклад в исследование этой проблемы внёс Аристотель, который рассматривал созданную им логическую систему «Органон» как универсальное средство истинного познания.

В целом, однако, вплоть до нового времени проблемы методологии не занимали самостоятельного места в системе знания. Родоначальником методологии в собственном смысле слова является английский философ Ф. Бэкон, впервые выдвинувший идею вооружить науку системой методик и реализовавший эту идею в «Новом органоне». Для последующего развития методологии огромное значение имело также обоснование им индуктивного, эмпирического подхода к научному познанию. С этого времени проблема метода становится одной из центральных и в философии. При этом формулируется основной тезис о том, что к истинному знанию ведёт лишь истинная методика.

Следующий шаг в развитии методологии делает французский мыслитель Р. Декарт. Он впервые ставит вопрос о специфичности

мышления, его несводимости к простому и непосредственному отражению реальности. Этим было положено начало специальному и систематическому обсуждению процесса познания, т. е. вопроса о том, как достижимо истинное знание – на каких интеллектуальных основаниях и с помощью каких методик рассуждения. Методология начинает выступать как философское обоснование процесса познания. Вплоть до немецкого философа И. Канта проблемы методологии тесно переплетались с теорией познания. Кант впервые обосновал особый статус методологического знания. Эту линию продолжил И. Фихте. Своей вершины в идеалистической философии она достигла в системе Г. Гегеля, важнейшим результатом которой явилось подчёркивание роли диалектики как всеобщей методики познания и духовной деятельности вообще. В дальнейшем появляется диалектический материализм как раздел философии, как учение о наиболее общих законах развития природы, общества и мышления, как общая методология исследования.

В учебнике Методология понимается как наука о методе [7]. Методология исследования – это организация методик, это программа исследования (сущность). В содержание методологии исследования входят: последовательность действий; средства (методики и техники); предмет и цель. Важнейшим элементом содержания методологии исследования являются его средства: методики и техники. Техники – вещественные предметы труда и средства труда [7]. Средства труда – это инструменты, приспособления, станки, механизмы. Техники в исследовании играют лишь вспомогательную к методикам роль. Однако применение в некоторых исследованиях техник может быть настолько сложно организованным, что может вылиться в целую сложную программу, то есть – в технологию, в технологию исследования, сопровождающую методологию исследования. Однако такие технологии играют в исследовании всё-таки ту же вспомогательную, в сравнении с методологиями исследования, роль. И они имеют кардинальное отличие от технологий производства: цель технологий производства – получение продуктов и услуг, а цель технологий исследования – техническое обеспечение исследования. Примером технологии исследования является использование коллайдеров в экспериментах физики элементарных частиц.

Среди видов исследований существуют только два основные: фундаментальные и прикладные. Фундаментальные – это исследо-

вания с целью получения фундаментальных методик. Связь всех видов исследований и методик концентрированно выражена в сводной табл. 1.2.1.

Таблица 1.2.1

Связь видов исследований и методик

Результаты фундаментального исследования (фундаментальные методики)	Результаты (тоже методики) применения оперативных методик (МООИ, МОПИ, МИПИ, МДП) в соответствующем уровне фундаментального исследования – содержание фундаментальных методик				
	Объект	Предмет	Зависимости и МИПИ, с помощью которых они получены		Термины и понятия
Идеи частные	Практики частные	Проблема практики частной	Зависимости качественные	Интуиция	–
Гипотезы частные	Идеи частные	Зависимости качественные	Закономерности	Логика отдельных фактов	+
Концепции частные	Гипотезы частные	Закономерности частные	Законы	Логика доказательства	+
Теории частные	Концепции частные	Законы частные	Законы	Частные практики	+
Теория основная	Теории частные	Законы частные	Закон основной	Классификация частных законов	+
Наука	Теория основная	Закон основной	Парадигма (в соответствующем пространстве и/или времени)	Вся практика (в пространстве и/или времени)	+

МИПИ – это методики: интуиция, логика отдельных фактов, логика доказательства, частные практики, классификация частных законов, вся практика (в пространстве и/или времени). МИПИ – это методики получения только зависимости проблемы от каких-то факторов. Других результатов применения МИПИ кроме зависимостей нет! Данная таблица фактически является периодической системой методик.

Итак, вначале в фундаментальных исследованиях с помощью оперативных методик формируются элементы содержания фундаментальной методики **идеи**, её: Объект как вид частной практики; Предмет, или проблема в выбранном субъектом виде частной практики; предполагаемая качественная Зависимость проблемы. Идея – это знание, основанное на интуиции, только на предположении о наличии качественной зависимости, качественной причинно-следственной связи конкретной проблемы с предполагаемой причиной. Недостатки Идеи: нет утверждения, нет опоры на факты; не решающая, а только подготовительная фундаментальная методика. Одной из важнейших экономических идей мирового масштаба явилось предположение выдающегося экономиста Адама Смита: «Стоимость, *возможно, зависит* от затрат живого труда» [7]. Идея является основой и Объектом разработки гипотезы.

На втором этапе фундаментальных исследований формируются элементы содержания **гипотез**: объектом становится идея; предметом – зависимости качественные, которые превращаются в закономерности. Гипотеза – это знание, основанное: на отдельных фактах, связанных с данной конкретной проблемой; на логике этих фактов. В отличие от идеи, это не только и не столько предположение, но и утверждение закономерности, или принципа («точечной» качественной и количественной зависимости проблемы, основанной на логике отдельных, «точечных» фактов). Недостаток: содержит предположение; опирается только на отдельные факты практики; тоже не решающая, а подготовительная методика. В гипотезе, однако, как и в идее отсутствует логика доказательства. Определяющая экономическая гипотеза также была высказана Адамом Смитом: «*Всякая стоимость определяется, в основном,* затратами живого труда». На основе закономерности, принципа гипотезы формируется концепция.

На третьем этапе фундаментальных исследований формируются элементы содержания **концепций**: объект (гипотеза); предмет (закономерность); закон как результат изучения закономерности. Концепция – это утверждение закона (сплошной качественной и количественной зависимости одной проблемы). Закон – модель связи и решения проблемы в форме умозаключения фразы, формулы (равенства, реже неравенства), таблицы, графика. В экономике, например, – это закон стоимости А. Смита «*Всякая стоимость равна* затратам живого труда». Уровень концептуального знания значительно выше гипотетического.

Концепция – это решающая методика. Недостатки: это методика решения только одной проблемы; закон в концепции не подтвержден апробацией частных теорий производственной практикой; это методика решения проблемы, но с очень большим риском.

На четвёртом этапе фундаментальных исследований апробация концепций частными практиками превращает их в теории. Формируются и элементы содержания частных **теорий**: объект (концепция); предмет (закон доказанный); закон, апробированный частной практикой. Теория частная – это результат одобрения закона частью практики. Истинность теоретического знания очень высокая.

К частным экономическим относятся теории Томаса Мэна, И.Т. Посошкова, Франсуа Кенэ, Уильяма Пети, А. Смита (теория стоимости живого труда), Д. Риккардо (теория стоимости живого и овеществлённого труда) [10].

На пятом этапе фундаментального исследования как результат обобщения частных, например, экономических теорий появляется Основная теория стоимости и её основной закон: «Всякая стоимость равна затратам труда». Формируются и элементы содержания **основной** теории: объект (теории частные); предмет (законы частные); зависимость (основной закон). Основной закон – это общий закон всех теорий какой-то определённой области знания. Основной закон выражает, определяет и сущность: в данном конкретном примере – сущность стоимости.

На шестом этапе фундаментального исследования формируются элементы содержания конкретной **науки**: объект (основная теория); предмет (основной закон). После чего полностью апробированный всей практикой в пространстве и/или времени основной закон трансформируется в соответствующую парадигму. Так основной экономический закон «Стоимость равна затратам труда», в зависимости от эпохи, превращается в парадигмы: в доиндустриальную эпоху «Стоимость равна затратам ручного труда»; в индустриальную эпоху «Стоимость равна затратам механизированного труда», в исследовательскую эпоху «Стоимость равна затратам исследовательского труда».

Наука – это методика решения самого широкого круга проблем. Уровень и вероятность истинности знания высочайшая. Область применения самая широкая. Недостаток: содержит и относительное знание, – прогресс практики, благодаря внедрению новых законов частных теорий приводит к отставанию науки и необходимости

смены парадигмы, в форме коррекции, адаптации основного закона к новой эпохе или другой вещественной сфере применения. Ясно, что научное исследование, как наиболее полное и завершённое, – это фундаментальное исследование высшего уровня.

Необходимо иметь в виду и то, что в науке только открывается, фиксируется наличие парадигмы, которая объективно существует в практике, независимо от науки! Первые науки возникли относительно недавно – примерно в XVII веке. До наук были учения, – знания, организованные без единых, признанных всеми правил. Но уровень, глубина таких знаний может и не уступать наукам. Ярким примером является учение Аристотеля.

Из табл. 1.2.1 следует главный вывод – содержание науки включает: объект (теория основная), предмет, или проблема (закон основной без определения области применения основного закона в пространстве и времени); парадигмы как результаты полной апробации основного закона.

Как видно из проведенного анализа фундаментальных исследований разных уровней, их результатами являются и частные идеи, гипотезы, концепции, теории и соответственно – частные принципы, законы. Они тоже являются методиками.

Место любого фундаментального исследования – лаборатории, НИИ, вузы, любое место, располагающее к творчеству и обеспечивающее безопасность.

Прикладное исследование – исследование с целью решения прикладной проблемы. Оно реализуется в двух основных формах: как прикладное экспериментальное и как прикладное менеджерское (менеджмент). В прикладном экспериментальном исследовании применяются (внедряются) любые фундаментальные, а разрабатываются новые прикладные методики, техники и технологии.

В прикладном менеджерском исследовании только внедряются результаты прикладных экспериментальных исследований. Разработка методик в сфере организации производства (как и в сфере производства) неуместна, нереальна, недопустима, так как противоречит технике безопасности. Прикладные исследования связаны с фундаментальными. Их сущность, содержание, роль, место и характер связи особенно точно и полно раскрываются в табл. 1.2.2.

Виды исследований и методик

Деятельность			
исследование			производство
фундаментальное	прикладное		
	прикладное экспериментальное	прикладное менеджерское (менеджмент)	Производство новых продуктов и предоставление услуг, на основе уже внедренных техник и технологий
Разработка новых фундаментальных и оперативных методик	Разработка новых прикладных методик, техник и технологий	Только внедрение новых прикладных методик, техник и технологий в практику менеджмента и производства	

Место прикладного экспериментального исследования фактически то же, что и фундаментального, но преимущественно – это исследовательские лаборатории предприятий.

Цель прикладного менеджерского исследования, менеджмента – знания для принятия решений по проблемам производства и самого менеджмента! Менеджмент использует любые методики, разработанные в фундаментальном и прикладном экспериментальном исследовании. Место менеджмента – должностные кабинеты, совещания, цехи, участки, рабочие места.

Из табл. 1.2.2. следует, что результатами фундаментального исследования являются новые фундаментальные и составляющие их оперативные методики. Результат же прикладного экспериментального исследования – новые прикладные методики, техники и технологии. Результат менеджмента – внедрённые в практику менеджмента и производства применяемые ранее и новые прикладные методики, техники и технологии.

В фундаментальном исследовании разрабатываются не только новые, но и применяются (внедряются) имеющиеся фундаментальные методики. Но внедрение здесь играет вспомогательную с разработкой роль. Важнейшим результатом фундаментального исследования, а точнее высшей его формы – научного исследования является парадигма, её дефиниция.

В научной литературе термин «парадигма» определяется как картина мира или как образец связи важнейших факторов

материальных и духовных процессов, устоявшейся на каком-то историческом этапе, или как характерная и признанная модель, пример для подражания в различных областях жизнедеятельности [11]. Некоторые авторы парадигму сводят лишь к уровню науки, к совокупности фундаментальных научных установок, представлений и терминов, принимаемых и разделяемых научным сообществом и объединяющих большинство его членов, что значительно сужает представление о ней [11].

Существует и такая её дефиниция: «Парадигма – кратко выраженная, неизменная на длительном отрезке времени специфическая словесная модель, образец, пример поведения, способ взаимодействия, взаимосвязи двух важнейших субстанций» [11].

Из табл. 1.2.1 следует самый важный результат научного исследования – наиболее конкретная и точная дефиниция парадигмы: «Парадигма – это полностью апробированный основной закон». В этом **сущность** парадигмы. Полностью апробированный основной закон – это закон: одобренный частными теориями и в нём установлена пространственная и/или временная область применения (в частности, – эпоха).

Однако парадигмы сфер человеческой деятельности, то есть вторичные основные законы, должны быть ещё и одобрены, приняты человеческим сообществом. Эту точку зрения высказал ещё американский историк науки, ведущий идеолог парадигм Томас Кун (1922–1996), впервые использовавший в 1962 году словосочетание «смена парадигм» (англ. «paradigm shift») в отношении парадигм науки. Он делает акцент именно на признании их всем научным сообществом [13]. Он понимает, в частности, парадигму науки как «...признанные всеми научные достижения, которые в течение определенного времени дают модель постановки проблем и их решений...». Необходимо заметить, что основной экономической закон Адама Смита «Стоимость равна затратам труда» не всегда соблюдается, а значит, признаётся не всем сообществом. Стоимость может определяться, приобретаться и с помощью коррупции. Следовательно, строго говоря, он не является парадигмой! Чтобы закон приобрёл статус парадигмы, он должен соответствовать трем критериям: быть основным законом; иметь определённую сферу применения (в пространстве и/или во времени); соблюдаться всем сообществом. Это три элемента **содержания** парадигмы. Следо-

вательно, парадигма экономики выступает как правило «игры» и как моральный закон.

Из всего контекста табл. 1.2.1. также следует определение и других её важнейших аспектов:

– **место** дефиниции парадигмы – наука. Место функционирования парадигмы – практика;

– **роль** парадигмы исключительная – именно парадигма концентрирует наиболее истинное знание, так как парадигма – полностью апробированный, основной закон;

– парадигма – это основной закон, апробированный, верный на протяжении длительного промежутка времени (целой эпохи). Парадигма – это концентрированное выражение **эпохи**;

– парадигма – **результат** применения к предмету (проблеме) методики МИПИ в научном исследовании. Предметом научного исследования является основной закон науки. На уровне науки фундаментальное исследование реализует полную апробацию основного закона;

– основной закон остаётся парадигмой только в течение отрезка **времени**, на котором она не вступает в противоречие с практикой.

Сферой действия парадигмы может быть не обязательно отрезок времени, но и область пространства и даже вид одного и того же пространства. Так основной закон механики Ньютона верен только для макрообъектов, движущихся с малыми скоростями. Это парадигма классической механики. Основной закон квантовой механики верен только для элементарных частиц, движущихся со скоростями, близкими к скорости света. Это парадигма квантовой механики.

Исторические факты свидетельствуют, в частности, что время действия парадигмы занимает сотни и даже тысячи лет. Так, первая парадигма экономики «Стоимость равна затратам ручного труда» – парадигма доиндустриального общества занимала промежуток времени от эллинизма до промышленной революции [12]. При вступлении в противоречие с практикой парадигма испытывает кризис и должна быть заменена. Смена парадигм – отражение коренных, глобальных, масштабных изменений, происшедших в мире. В конце XX века в экономической литературе отмечается начало кризиса парадигмы экономики и высказывается необходимость её замены. Позднее указывается и причина кризиса парадигмы экономики –

надвигающаяся опасная тенденция мирового масштаба, связанная с истощением природных ресурсов планеты Земля.

*1.2.2. Производство. Виды производств.
Технология и методология производства.
Производственная практика как критерий истины*

Производство (сущность) – вид практики получения продукта (услуги). Содержание производства: вещественная и интеллектуальная деятельность.

Основные виды производств: производство продуктов и производство услуг. Виды услуг: производственные (в основном, транспорт), «непроизводственные» и сервисные.

Непроизводственные: образовательные, культуры, медицины, бытовые в сфере обслуживания и другие. Сервисные: сопровождение в ресторанах, кафе, упаковка продукта в магазине и другие.

В отличие от исследования, производство осуществляется преимущественно по технологии. Однако имеет место и методология производства. В самом деле, если методология – это организация методик, то технология – это организация техник. Техники применяются в научных, прикладных экспериментальных и прикладных менеджерских исследованиях, но, главным образом, – в производстве.

Методики разрабатываются как в научных, так и прикладных экспериментальных исследованиях. Применяются же они и в научных, и в прикладных экспериментальных и менеджерских исследованиях. Но, что примечательно, они применяются и в производстве. Это методики технического контроля. Новые техники разрабатываются в особом виде прикладного экспериментального исследования – в прикладном техническом исследовании. И в нём, как и в любом исследовании, техники тоже используются как вспомогательные к методикам средства. И цель прикладного технического исследования, как и любого исследования – тоже новое знание. Известны классические примеры знаменитых и результативных технических исследований: разработка быстрорежущей стали Фредериком Тейлором, изобретение динамита Альфредом Нобелем, создание нанотехнологий. Все они связаны с получением нового знания о новых техниках и порядке их применения – технологиях. Технологии производства – это тоже программы, в них тоже существует последовательность действий, средства, цель и предмет.

Однако в производстве присутствуют и методики, но как вспомогательные средства к техникам. Не следует, однако любой анализ и синтез в производстве принимать за методики. Так, в любом производстве происходит соединение орудий труда, предметов труда и труда, их синтез. Этому предшествует их анализ – разделение на складах. Но это не методики, не организация методик, не методология производства, так как цель такого анализа и синтеза – не знание, а продукт. Это технология производства. Методики на производстве выступают в форме технического контроля (в частности, как измерительные процедуры). Применение в производстве методик может вылиться в целую сложно организованную программу действий, процедур контроля, то есть – в методологию, но в методологию производства, сопровождающую технологию производства. Методологии производства имеют кардинальное отличие не только от технологий производства, но и от методологий исследования: цель методологий исследования – новые знания, а методологий производства – информационное обеспечение производства. Типичным примером методологии производства является периодический отбор и анализ химического состава стали в мартеновских цехах. Методологии производства отличаются и от технологий исследования. Признак, по которому их можно безошибочно различать – место проведения: технологии исследования осуществляются только в сфере исследования (в исследовательских лабораториях, отделах, других исследовательских организациях); методологии производства – только в сфере производства (на рабочих местах, экспресс-анализ в цеховых лабораториях).

Особую группу образуют информационные технологии (ИТ). Главное в них – техники, хотя и для обработки, хранения не продукта, а информации. Но цель информационных технологий – не получение новой информации, нового знания, а их передача или хранение, то есть здесь производится не новая информация, не новое знание и не продукт, а услуга по наиболее эффективной передаче и хранению уже имеющейся информации.

Необходимо подчеркнуть ещё одну особую черту производства, производственной практики – она является не только источником получения продуктов и услуг и играет исключительно важную роль не только как средство удовлетворения вещественных потребностей человека, таких как: питание, одежда, жильё, средства передвижения и другие. Оно является фактически окончательным критерием

правильности наших планов, идей, гипотез, концепций, теорий, наук. Она является самой объективной формой их апробации (одобрения).

Обобщение знания о практике приводит к выводу, что как исследование, так и производство играют важнейшую роль и в процессе познания, выступая в трёх аспектах [7]:

- практика – исходное начало познания;
- практика – основная движущая сила познания;
- практика – критерий истины, истинности познания.

Без этих трёх аспектов нет познания. Необходимо иметь в виду, что познание, исследование само является особым видом практики. Поэтому в данных трёх аспектах речь идёт и о практике производственной, материальной преимущественно, а познание выступает как особый вид практики. Указанные аспекты практики доказывают её действительно важную роль и особенно как источника нового знания, исходного начала познания. Практика и движет познание вперёд. Но особенно важно то, что практика (и производственная, и исследовательская) является критерием истинности, критерием истины полученного в исследовании знания. То есть, практика является специфической методикой исследования – методикой установления истины. При этом истина – это знание, подтверждаемое каждодневной практикой. Практика постоянно изменяется, развивается, и знание может отставать от практики. Истина при этом устаревает. Следовательно, истина всегда относительна (относительная истина). Именно в этом случае практика выступает как критерий истины. Но в знаниях есть и неизменный, не зависящий от последующей практики элемент, абсолютный элемент, абсолютная истина.

Выводы по первому разделу:

Наука (сущность) – это фундаментальная методика высшего уровня; содержание науки: методика определения объекта исследования; методика определения предмета исследования; методика изучения предмета исследования; методика определения парадигмы. **Объект** науки – основная теория; **предмет** – основной закон.

Наука – это результат только фундаментального исследования, результат *разработки* парадигмы. **Смена** парадигмы происходит только в рамках уже существующей науки – это развитие уже

существующей науки. И наоборот, развитие науки – это изменение только её парадигмы.

Научное – только исследование и только фундаментальное, и только такое фундаментальное, результатом которого является парадигма.

Научное исследование – полное фундаментальное исследование, исследование, разрабатывающее все фундаментальные методики, включая их высший уровень – науку.

Метод (сущность) – одно, общее правило исследования.

Методики (сущность) – это конкретные правила исследования, применения метода.

Методология (сущность) – наука о методе, методиках.

Методологический – научно-методический; организующий научные аспекты методик.

Методический – организующий практические аспекты методик.

Методология исследования (сущность) – это программа исследования.

Содержание методологии исследования: последовательность действий; средства (методики и техники); предмет и цель.

Основные классы методик: фундаментальные, или иерархические; оперативные, или одноуровневые; стандартные, или методики апробации.

Фундаментальные, или иерархические методики: идея, гипотеза, концепция, теория, наука.

Оперативные, или одноуровневые методики: МОО, МОП, МИП.

Стандартные, или методики апробации: интуиция, логика, доказательство, апробация частными теориями, формирование парадигмы.

Практика (сущность) – любая деятельность.

Основные виды практики: исследование и производство.

Исследование (сущность) – вид практики получения нового знания.

Средства исследования: методики и техники.

Техники – вещественные предметы труда и средства труда.

Методологии исследования – это программы исследования (сущность).

Основные виды исследований: фундаментальные и прикладные.

Фундаментальные – исследование с целью разработки фундаментальных методик.

Прикладное исследование: экспериментальное и менеджмент.

Прикладное экспериментальное исследование – это разработка новых прикладных методик, техник и технологий.

Менеджмент – это только внедрение применяемых ранее и новых прикладных методик, техник и технологий соответственно в практику менеджмента и производства.

Производство (сущность) – вид практики получения продукта (услуги).

Содержание производства: вещественная и интеллектуальная деятельность.

Средства производства: техники и методики.

Технологии производства – это программы производства (сущность).

Технологии исследования – это организация его техник.

Методология производства – это организация его методик.

Парадигма (сущность) – это полностью апробированный основной закон.

Содержание парадигмы (три её критерия): быть основным законом; иметь определённую сферу применения (в пространстве и/или во времени); соблюдаться всем сообществом.

Практика – критерий истины.

Контрольные вопросы к первому разделу:

1. Сущность науки, методики, практики, исследования, производства.

2. Содержание науки, методики, практики, исследования, производства.

3. Основные классы методик.

4. Сходство и отличие метода и методик; методологии исследования и технологии производства.

5. Анализ и сравнение разных классов и видов методик.

6. Технологии исследования и методологии производства.

7. Уровни фундаментальных методик.

8. Виды оперативных методик.

9. Стандартные методики.

10. Фундаментальные и прикладные исследования.

11. Виды прикладных исследований.

12. Сущность, содержание, место и роль парадигмы.

Раздел 2. НАУКА МЕНЕДЖМЕНТА

Главные результаты вводного раздела – сущность науки как фундаментальная методика и содержание науки: объект (основная теория); предмет (проблема как не полностью апробированный основной закон); парадигма как полностью апробированный основной закон.

Основная теория менеджмента является результатом классификации (анализа и обобщения) его важнейших частных теорий. Среди них необходимо выделить две основные группы: производственные теории классиков менеджмента Тейлора, Файоля, Адамецкого и социально-философские теории менеджмента. Особое место занимает общенаучная теория Богданова (тектология).

Тема 2.3. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

2.3.1. Производственные теории менеджмента Тейлора

Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915) известен как инженер, изобретатель быстрорежущей стали, логарифмической линейки, чемпион США по теннису, был удостоен чести выступить в конгрессе США с изложением своих теорий менеджмента [13]. Состояние Тейлора доходило до 1 млрд долларов. Но он оставался скромным и порядочным человеком: отцом трёх приёмных детей, любил разводить цветы. Умер неожиданно – от пневмонии.

Ещё в самом начале своей деятельности в 1886 году в тридцатилетнем возрасте Тейлор испытал огромное влияние идеи Генри Тауна: «Инженер должен быть и экономистом». Но Тейлор пошёл ещё дальше: «Инженер должен быть и администратором». А в целом – менеджером. С.Н. Татарникова: «До Тейлора под менеджментом понимали самые неожиданные вещи, вплоть до технологии изготовления какого-нибудь конкретного продукта. Он впервые придал этому понятию качественную определённость «организации

производства» или, если брать более широкий аспект, «рациональной организации вообще» любой деятельности».

У Тейлора существуют фактически две производственные теории менеджмента, которые сам Тейлор и даже все современные исследователи не различают из-за методологической некомпетентности и воспринимают как единую теорию. Это теория нормирования труда и теория отделения менеджмента от производства.

Наиболее важной в контексте учебника является теория отделения менеджмента от производства, или теория организации производства. Тейлор первым понял необходимость разделения, отделения менеджмента от производства. Этим он определил сущность менеджмента как организацию производства [13]. Он же и реализовал свою идею на практике. Это привело к беспрецедентному повышению эффективности деятельности предприятия. Но Тейлор не разделил сам менеджмент, то есть, не сформулировал его содержание. Это сделал другой классик менеджмента – Анри Файоль.

2.3.2. Теория администрации Файоля

Анри Файоль (1841–1925) – горный инженер Франции, кавалер ордена почетного легиона, 58 лет проработал в компании «Комамболь», из них 40 лет – управляющим; теоретик и практик менеджмента, автор теории администрации. В основе теории Файоля лежит идея разделения уже самого менеджмента на функции (виды менеджерской деятельности) [14]. Он фактически продолжил теорию Тейлора: разделил уже сам менеджмент, определив этим его содержание:

- предвидение (планирование);
- организация (проектирование должностей и их взаимосвязей);
- распорядительство (мотивация);
- координирование (согласование);
- контроль.

2.3.3. Теория гармонизации Адамецкого. Менеджмент и контроль

Кароль Адамецкий (1866–1933). Инженер-металлург. Окончил Петербургский технологический институт. Участник и президент многих международных форумов по менеджменту, награждён **ИМИ**

золотой медалью. Основал Польский институт менеджмента. Труды Адамецкого были изданы в Варшаве только в 1970 году, а в СССР – в 1972. Работал в Луганске и Екатеринославле на металлургических заводах. Здесь и создал теорию «гармонизации». Определил и сущность, и содержание менеджмента [15].

Под сущностью менеджмента понимал согласование, гармонизацию ресурсов и деятельности. А это контроль (в широком смысле) и одновременно организация производства (менеджмент). Менеджмент и контроль – тождества [7]. Теория гармонизации Адамецкого – это фактически теория контроля. В содержание менеджмента включал четыре элемента:

- анализ;
- план;
- исполнение (производство);
- контроль.

Но Адамецкий не дошёл до понимания отличия управления и менеджмента.

2.3.4. Основная теория менеджмента.

Менеджмент и маркетинг. Менеджмент и производство. Менеджмент и управление

Основная, или современная теория менеджмента была создана на Западе в 70-х годах XX века [16]. Она является результатом обобщения частных, прежде всего, производственных теорий классиков менеджмента. Согласно этой теории сущность менеджмента – это организация производства. Содержание менеджмента включает четыре функции (планирование; проектирование; мотивация; контроль) и два связующих процесса (деловое общение и принятие решений). Это менеджмент в узком смысле.

Менеджмент в широком смысле включает не только организацию производства, но и организацию обмена (рынка), или маркетинг – особую функцию менеджмента. Это маркетинговый менеджмент – организация производственной и рыночной деятельности.

В самом широком смысле менеджмент, его сущность – это организация всякой деятельности, в том числе и самого менеджмента. То есть, организация менеджмента – тоже менеджмент! Организация всякой деятельности – это есть основной закон менеджмента! Отсюда следует, что понятия «Сущность» и «Основной закон» тождественны!

В данной публикации менеджмент рассматривается в узком смысле, прежде всего, как организация производства! В данном контексте на предприятии реализуются только два процесса: организация производства и производство, или менеджмент и производство! Производство – деятельность только рабочих. Менеджмент – деятельность только менеджеров. Организация производства и производство связаны чёткой причинно-следственной связью: вначале организация производства, затем – производство. Производство – следствие организации производства. Поэтому менеджмент важнее производства! В литературе производство неудачно называют исполнением! Это первая ошибка; вторая – менеджмент отождествляют с управлением. В самом деле, управление – это воздействие: природы на природу (резец токарного станка воздействует на предмет труда); человека на природу (токарь воздействует на станок); человека на человека (прямое и/или опосредованное воздействие). Первые два вида управления – производство, третий – менеджмент. Отсюда ясно, что управление = менеджмент + производство. Следовательно, менеджмент уже управления, менеджмент часть, или форма управления [17]!

Однако воздействие природы на природу без человека не следует считать управлением. Землетрясение, перекрытие дорог снежными обвалами, охлаждения айсбергами вод океана есть воздействие, но не управление! Но организованное человеком воздействие воды на лопасти турбины и выработка электричества на гидроэлектростанциях, направленные взрывы и другие воздействия есть управление!

До Тейлора менеджмент и производство были слитны, совмещались: рабочие планировали производство, осуществляли его контроль и само производство [10]. Тейлор теоретически обосновал необходимость разделения менеджмента и производства и реализовал его на практике. Однако он не их лишил теснейшего взаимодействия. Но оно стало кардинально другим, небывало эффективным.

2.3.5. Общенаучная теория организации Богданова «Тектология» в менеджменте. Менеджмент и организация

Это именно теория, так как отдельные её законы подтвердились на практике! Это и общенаучная теория – теория всех наук, а значит, и теория науки менеджмента. Тектология (от греч. tekton – строитель,

творец и logos – учение, теория). Это учение, теория о строительстве, о любой организации, об организации в самом широком смысле: организации статических вещественных образований и организации любых процессов. Богданов, однако, несколько преувеличивает, неверно называя свою теорию наукой, всеобщей организационной наукой. Науку не может создать один человек!

А.А. Богданов (1873–1928) окончил Харьковский государственный университет. В 1926 году основал первый в мире Институт переливания крови в Москве и был первым его директором. Погиб, проводя на себе научный эксперимент. Занимался проблемами менеджмента, в частности, полностью разделял взгляды Тейлора и Файоля. Написал больше десяти книг по менеджменту, экономике, философии, религии. Автор двух художественных произведений: «Красная звезда» и «Инженер Мэнни». Лучшее научно-фантастическое произведение – роман «Красная звезда» можно считать предтечей советской научной фантастики, в частности таких художественных шедевров как «Аэлита» и «Гиперболоид инженера Гарина» Алексея Толстого. Богданов впервые выдвинул идею использования атомной энергии для двигателей межпланетных кораблей. Очевидно, такая широта взглядов позволила ему открыть одну важнейшую и общую черту всех субстанций действительности – все они являются организацией! По Богданову «Организация» исключительно широкое, самое широкое понятие, которое может быть. «Всё есть организация» – основной принцип его теории [14].

Ценность теории тектологии Богданова для науки менеджмента:

Позволила определить общее всех понятий науки менеджмента – организацию.

Дополнила науку менеджмента принципом «Всё есть организация». Этот принцип – практическое эффективное средство дефиниции любого понятия менеджмента.

Позволила установить связь таких важнейших понятий как «Менеджмент», «Управление» и «Организация» как иерархическую: организация охватывает все процессы и все статические субстанции; управление – все процессы воздействия (человека на человека, человека на природу и природы на природу), но только организованные человеком; менеджмент – только процессы воздействия (прямые и опосредованные) человека на человека. Поэтому менедж-

мент – это только часть управления! Два последние воздействия – это производство. Следовательно, управление = менеджмент + производство!

Тема 2.4. СОЦИАЛЬНО-ФИЛОСОФСКИЕ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Формирование науки менеджмента происходило и на основе социально-философских теорий менеджмента. Их социальная природа вытекает из того, что их предмет – социум менеджеров, а философская природа – из того, что они отражают наиболее общие, обобщённые взгляды на менеджмент. Причём социальный аспект этих теорий даже превалирует над философским. При этом разные авторы организуют разные группы, классы социально-философских теорий. Но наиболее представительными и признанными являются три группы, три социально-философские доктрины менеджмента, проще – три философии менеджмента: западная, японская и советская [18]. Доктрина отражает этапы развития во времени совокупности связанных концепций авторов, близких по взглядам.

2.4.1. Западная философия менеджмента (Менеджеризм)

Западная философия менеджмента (доктрина Менеджеризм) – результат классификации, обобщения западных социально-философских идей, гипотез, концепций. Она отразила и эволюцию наиболее общих взглядов на социум менеджеров западных учёных. Прошла в своем развитии три *этапа*, в которых сформулированы:

– социально-философская гипотеза Тейлора («Тейлоризм») о зарождении нового, особого класса, социума менеджеров основана на идее отделения менеджмента от производства (конец XIX начало XX века). Закон о равенстве или неравенстве классов менеджеров и рабочих Тейлором не установлен;

– социально-философская концепция деятелей западногерманской социал-демократии Бернштейна и Шмидта о появлении трех равнозначных классов (капиталистов, менеджеров и рабочих). Это уже социальный закон! Он основан на принципе разделения менеджмента, производства и собственности (конец XIX начало XX века);

– социально-философская концепция Бёрнхейма («Революция менеджеров») основана на принципе отделения менеджмента от производства и открытия на его основе социального закона возрастания роли менеджеров, точнее: «Роль менеджеров выше роли рабочих» 1941 год. В 1953 году Сорокин, Парсонс, Белл вводят понятие «Молчаливая революция», подчеркивая завершение этого процесса [14]. Однако это спорное положение и не все его разделяют.

2.4.2. Японская философия менеджмента

Это отражение эволюции наиболее общих взглядов на социум *менеджеров* японских специалистов [15]. В ней тоже три этапа, в которых были сформулированы:

– социально-философская гипотеза, основанная на идее возможности приспособления к менеджменту общефилософских принципов (XVII – конец XIX века). В частности, они перевели и трансформировали так называемый принцип «МУ», что буквально означает «неопредметливание», «неовеществление», правило отказа от жестких планов. Социальный закон не сформулирован;

– социально-философская концепция о зарождении двух равных по роли классов (социумов) менеджеров («сокин») и рабочих («коин»). Это уже закон, открытый на основе принципа отделения менеджмента от производства, заимствованного у Тейлора (конец XIX – середина XX);

– социально-философская концепция об эволюции роли менеджеров (послевоенный этап с 1947 года), когда была организована промышленная группа «Дойкай». С промежутком примерно в 10 лет она выпустила три документа (декларации, или доктрины), основанные на принципе отделения менеджмента и производства, в которых фактически отражены соответственно три закона. Первый документ (и закон) в 1947 году – о равенстве роли менеджеров, акционеров и рабочих; второй документ (и закон) в 1956 году – о возрастании роли менеджеров на производстве; третий документ (и закон) в 1964 году подчеркивает огромную роль менеджеров на производстве и в обществе в целом. И Япония делает три мощных рывка вперед.

2.4.3. Советская философия НОТ

Аббревиатуру НОТ впервые употребил Осип Аркадьевич Ерманский (1866–1941). Правильнее – НОТиУ (научная организация

труда и управления), ещё правильнее – НОТиМ (научная организация труда и менеджмента), и наиболее правильно – НОПиМ (научная организация производства и менеджмента), или НМ (научный менеджмент).

Советская философия НОТ – это отражение эволюции наиболее общих взглядов на организацию производства и производственного менеджмента (но не общества) в СССР, на роль и место, в частности и в основном, научной организации производства и менеджмента Тейлора [15]. Советская философия НОТ – это теория научного менеджмента Тейлора, адаптированная к социализму! Теория научного менеджмента шире советской философии НОТ. В ней три теории: научная организация труда (производства) – НОТ; научная организация менеджмента; социально-философская концепция Тейлора. В Советской философии НОТиУ отразились только две первые, так как Социально-философская теория Тейлора не вписывалась в философию марксизма и поэтому даже не обсуждалась.

Советская философия НОТ прошла такие этапы:

– осмысление роли теорий менеджмента Тейлора и рождение концепции НОТ в СССР (1921–23). Это дискуссии о НОТ, о научном менеджменте Тейлора особенно, в которой участвовали две противоположные стороны – тейлористы (сторонники НОТ) и антитейлористы (противники НОТ). Важную роль в дискуссии сыграла Первая Всероссийская инициативная конференция НОТ, которая начала работу 20 января 1921 года. Её организатором выступил нарком путей сообщения Л. Д. Троцкий, председательствовал на конференции В. М. Бехтерев. На конференции первым доклад сделал А. А. Богданов «Организационная наука и хозяйственная планомерность». Он высказал идею разграничения организационного искусства и организационной науки, близкую современным представлениям о соотношении науки и искусства управления. Он вызвал восторженные отзывы виднейшего специалиста по статистике труда, одного из будущих руководителей Госплана С. Струмилина и организатора Центрального научно-технического клуба профсоюзов (в прошлом – секретаря редакции журнала «Производительные силы России») С. Раецкого. Однако для ведущих советских идеологов НОТ А. Гастева (директор Центрального института труда – ЦИТ) и О. Ерманского тектологический подход был слишком абстрактным. Осип Аркадьевич Ерманский (1866–1941) был крупным теоретиком в

области организации труда в первые годы советской власти. В 1918 г. вышла его книга «Система Тейлора». Затем – книга «Научная организация труда и производства и система Тейлора», которая выдержала с 1922 по 1925 гг. пять изданий, переведена в Германии, Австрии, Швейцарии и других странах. В ней он писал, что проблема научной организации труда «представляет собой редкое сочетание глубокого теоретического интереса с практическим значением остро актуальной задачи». Наиболее известной работой О. А. Ерманского была «Теория и практика рационализации», изданная в 1925 году и переизданная до 1933 году пять раз. Председатель массовой нотовской Лиги «Время» П. Керженцев присоединился к громогласным хулителям Богданова, извращенно толкуя «закон минимума» как «призыв равняться по наиболее слабому звену». На съезде победили тейлористы – было принято решение принять НОТ. Приверженцы системы Тейлора приводили весьма веские доводы в ее пользу, ссылаясь на то, что в России задолго до Тейлора в области НОТ проводились похожие эксперименты. Так, в Московском высшем техническом училище (МВТУ) еще в 1860–1870 годах разрабатывались и внедрялись рациональные методики обучения профессиям, связанным с металлообработкой. В 1873 году за эти достижения МВТУ на Всемирной выставке в Вене получило медаль Преуспевания. По свидетельствам печати тех лет, США первыми начали применять русскую методику. Ещё раньше граф Шувалов на Тульском оружейном заводе разрабатывал (внедрял) инструкции (технологии) производства ружей;

– определение места НОТ (1923–1924). Возникло тоже два направления: одно за развитие НОТ как массового движения (его возглавил Керженцев), другое – профессионально-организованного (во главе с Гастевым). В 1924 на Второй конференции НОТ были подведены итоги дискуссий и побеждает точка зрения Гастева. А. К. Гастев был самобытным ученым и писателем. Основные его научные труды: «Как надо работать» (1921), «Трудовые установки» (1924). «Нормирование и организация труда» (1929), «Научная организация труда» (1935);

– внедрение НОТ в производство (1924–41);

– свёртывание исследований по НОТ (1941–50-е годы). В 1941 году ведущие идеологи НОТ (Гастев, Керженцев, Ерманский) были расстреляны;

– возрождение нотовского движения (конец 50-х–конец 80-х годов). Были переизданы работы классиков научной организации труда как отечественных, так и зарубежных, не переиздававшиеся с конца 20-х годов. В 1967 году прошло третье Всесоюзное совещание по НОТ. На нём была сформулирована современная прикладная концепция философии НОТ: намечено дальнейшее развитие НОТ с учетом происшедших в мире событий и особенно научно-технической революции (НТР); выведены основные функции научной организации труда (экономическая; психофизиологическая; социальная). На всех этих этапах роль рабочего класса под влиянием государственной политической философии (идеологии) оценивалась выше роли менеджеров и в философии НОТ даже не обсуждалась;

– в конце 80-х советская философия НОТ уступила место новой рыночной философии вследствие распада советской политической, экономической и государственной систем.

Тема 2.5. ВИДЫ ПАРАДИГМ МЕНЕДЖМЕНТА

В основной теории менеджмента был установлен основной закон, или сущность менеджмента: «Менеджмент – это организация любой деятельности». Следовательно, понятия «Сущность» и «Основной закон» тождественны. Так как парадигма – это основной закон в конкретной области и/или времени проявления, то парадигма есть конкретное проявление сущности! История свидетельствует, что менеджмент как организация любой деятельности, включая государственную и производственную, присутствовал с самого начала человеческой цивилизации ещё в Древнем Китае, Индии, Вавилоне, Древнем Египте, Востоке, Древней Греции. Но настоящая история менеджмента и особенно производственного началась лишь в конце XIX – начале XX века благодаря невиданным масштабам роста промышленного производства и появлению производственных теорий менеджмента Тейлора, Файоля, Адамецкого.

В Учебнике рассматриваются парадигмы только производственного менеджмента; парадигмы государственного менеджмента и самого производства не входят в задачи данного учебника:

– самой первой была парадигма производственного менеджмента как организации управления, как организации неразделённых: самого менеджмента и производства [17]. Она господствовала в

доиндустриальную и в значительной части индустриальной эпохи (до конца XIX века). При этом роль производства и менеджмента не сравнивалась;

– в дальнейшем, в рамках индустриальной эпохи в конце XIX – начале XX века произошло кардинальное изменение характера связи менеджмента и производства, сопровождавшееся их разделением. Тейлор фактически дал начало новой и, по сути, первой парадигме производственного менеджмента, отделённого от производства: «Менеджмент – это *организация производства*». При этом роль менеджмента и производства оценивается вначале одинаково (Бернштейн и Шмидт в конце XIX – начале XX века), а затем и выше (Б. Бёрнхейм – 1941 год; Сорокин, Парсонс, Белл – 50-е годы XX века);

– во второй половине XX века в результате обострения конкуренции в производственном менеджменте появляется новая, особая функция – маркетинг, и менеджмент становится маркетинговым. Это фактически ознаменовало рождение новой парадигмы «Менеджмент – это *организация производственной и маркетинговой* деятельности». Это маркетинговый, а точнее – производственно-маркетинговый менеджмент;

– в конце XX века обнаружились первые и явные признаки кризиса экономики, менеджмента, производства, наук и парадигм всех видов. В соединении с глобальной мировой тенденцией истощения природных ресурсов это привело к пониманию необходимости разработки, прежде всего, новой парадигмы экономики. Эта идея была высказана ещё в девяностых годах XX века [10]. Но лишь в 2015 году новую парадигму экономики сформулировал В. К. Бабайлов: «Стоимость – это затраты исследовательского труда», или «Экономика – это организация затрат исследовательского труда». Из неё следует, что будущая эпоха – это эпоха исследовательского труда, исследовательской деятельности. Отсюда следует и будущая парадигма менеджмента «Менеджмент – это организация *исследовательской* деятельности». Предполагается, что при этом особенно возрастёт роль экспериментальных исследований в сравнении с фундаментальными как вспомогательными к ним. Исследовательский менеджмент (организация разработки новшеств) займёт приоритетное место среди двух других элементов содержания инновационного менеджмента: организации сбыта новшеств (маркетинговый аспект) и организации внедрения новшеств (предпринимательский аспект),

роль которых также возрастёт! Таким образом, в исторической цепочке связей «производство – производственный менеджмент – производственно-маркетинговый менеджмент – исследовательский менеджмент» уже прослеживается тенденция переноса акцента:

– вначале с производства на производственный менеджмент (1941 год, Б. Бернхейм);

– затем с производственного менеджмента на производственно-маркетинговый менеджмент (70-е годы XX века, современная концепция менеджмента);

– и в будущем с производственно-маркетингового менеджмента на исследовательский менеджмент и на само исследование. Фактически именно с этого момента начинается новая, постиндустриальная эпоха – исследовательская эпоха! При этом из трёх основных видов исследований (научного, экспериментального, менеджерского) акцент всё в большей степени будет смещаться на экспериментальное. Это, однако, не означает снижение объёма и качества научного и менеджерского видов исследований. Скорее даже можно утверждать, что их роль тоже возрастёт!

Выводы по второму разделу:

В производственной теории Тейлора сформулирована сущность менеджмента как организация производства.

В производственной теории Файоля сформулировано содержание менеджмента: планирование, проектирование, мотивация, координирование, контроль.

В производственной теории Адамецкого сформулированы сущность (как организация производства) и содержание менеджмента (анализ, план, исполнение, контроль).

В современной теории менеджмента его сущность определяется как: организация производства (узкая трактовка); организация производства и рынка (широкая трактовка); организация любой деятельности (самая широкая трактовка).

Содержание менеджмента в современной теории менеджмента: четыре функции (планирование, проектирование, мотивация, контроль) и два связующих процесса (деловое общение и принятие решения).

Основное положение общенаучной теории Богданова – «Всё есть организация».

Три мировые философии менеджмента: западная (менеджеризм), японская, советская (философия НОТ).

Парадигма – полностью апробированный основной закон науки.

Три парадигмы менеджмента: доиндустриального, индустриального общества, постиндустриального общества.

Управление – это менеджмент плюс производство.

Контрольные вопросы ко второму разделу:

1. Сущность менеджмента в производственных теориях Тейлора, Файоля, Адамецкого и современной.
2. Содержание менеджмента в производственных теориях Тейлора, Файоля, Адамецкого и современной.
3. Сущность менеджмента в узком смысле.
4. Сущность менеджмента в широком смысле.
5. Сущность менеджмента в самом широком смысле.
6. Роль и место общенаучной теории Богданова (тектологии).
7. Основной принцип тектологии Богданова.
8. Сходство и отличие производственных теорий менеджмента.
9. Три этапа в развитии менеджераизма.
10. Этапы в развитии японской философии менеджмента.
11. Этапы в развитии советской философии менеджмента.

Раздел 3. ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

В Разделе 2 установлено, что в настоящее время в мировой практике менеджмента используется современная теория менеджмента. Она же является и основной теорией менеджмента. Из неё следует, что в содержание практики менеджмента входят: два связующих процесса (деловое общение и принятие решений) и четыре функции (планирование, проектирование, мотивация и контроль). Раздел 3 и посвящён практике их реализации. Это будет рассмотрено соответственно в шести его темах.

Но есть общий вопрос для практики реализации всех шести элементов содержания менеджмента – это его правила. Они сформулированы классиками менеджмента Адамецким, Файолем, Тейлором и Эмерсоном [15]. При этом Адамецкий сформулировал одно важнейшее правило менеджмента «Точно в срок» (Just-in-time – JIT). Файоль сформулировал четырнадцать правил:

- разделение труда;
- власть;
- дисциплина;
- единство распорядительства;
- единство руководства;
- подчинение частных интересов общему;
- вознаграждение;
- централизация;
- иерархия;
- порядок;
- справедливость;
- постоянство состава персонала,
- инициатива;
- единение персонала.

Правила, говорил Файоль, должны меняться, если этого требует конкретная практика. Эмерсон определил двенадцать правил производительности:

- точные цели;
- здравый смысл;
- компетентная консультация;
- дисциплина;

- справедливое отношение к персоналу;
- учет;
- диспетчирование;
- нормы и расписания;
- адаптация условий;
- нормирование операций;
- стандартные инструкции;
- вознаграждение за производительность.

В отличие от Файоля Эмерсон говорит о неизменности именно двенадцати правил производительности.

Тейлор говорит о четырёх правилах «... великих основных принципах научного менеджмента» [15]:

– отделение менеджмента от производства. Но под отделением он понимает не изоляцию менеджмента от производства, а чтобы обеспечить:

– тесное сотрудничество (согласование деятельности) менеджеров (администрации) и рабочих!

– научность менеджмента (через научность отбора кадров);

– научность производства (через нормирование труда).

Здесь научность Тейлор понимает как организацию управления (менеджмента и производства) на основе науки, законов менеджмента и производства. Легко видеть, что смысл правил менеджмента классиков вытекает непосредственно из их формулировки и не нуждается в особой интерпретации.

Правила практики менеджмента в современной теории менеджмента (СТМ) непосредственно не сформулированы. Но они могут быть заимствованы из правил теорий классиков, на основе которых и создана СТМ.

Анализ, оценка и сравнение правил менеджмента, сформулированных его классиками, приводит к выводу, что существует много общего в их взглядах на требования к поведению менеджеров и рабочих на производстве.

Тема 3.6. Деловое общение

Общение (сущность) – это организация информации, согласование информации; это вид контроля, в котором согласуются только ресурс информация с другими ресурсами (стандартами) [15].

В содержание общения входят три элемента: прием, передача и понимание информации [14].

Место общения:

- среди потребностей человека;
- в поведении человека. Поведение – это любая деятельность одного человека, а общение – это поведение при взаимодействии как минимум двух человек;

- среди способов решения проблемы;
- перед материальным действием и принятием решения;
- среди способов воздействия на человека;
- среди производственных процессов.

Общение играет исключительно важную роль, так как это:

- важнейший «производственный» процесс;
- переработка важнейшего ресурса – информации;
- воздействие на важнейший ресурс – человеческий;
- занимает большую часть рабочего времени менеджера (до 90 %);

- 80 % проблем организации от неправильного общения;
- инструмент мотивации подчиненных.

Можно выделить несколько групп видов общения:

- устное и письменное;
- вербальное (словесное) и невербальное (жесты, мимика);
- деловое и неделовое.

Могут быть отмечены и другие группы видов общения. Наибольший интерес представляют два важнейших вида (аспекта) общения – деловое и неделовое, а если еще точнее – деловое, – именно деловое общение входит в содержание менеджмента.

Деловое общение (сущность) – это общение с соблюдением установленных правил, норм.

3.6.1. Общие правила делового общения

Технические правила предусматривают такую организацию рабочего места, участка, цеха, всех помещений и техник предприятия, учреждения, организации, которая обеспечивает наиболее эффективное общение.

Этические нормы – это правила соблюдения вежливости, доброжелательности, внимания к собеседнику; руководителю рекоменду-

ется встать при встрече с подчинённым, предложить сесть, подать руку, перестать курить и т. д.

Психологические правила должны обеспечить при общении учёт особенностей психологии возраста, пола, профессии, должности и других.

Культурные правила предполагают обязательный учёт особенностей культурной среды, в которой сформировалась личность собеседника.

Пренебрежение этими правилами, нарушение их переводит деловое общение в неделовое.

Деловое общение наиболее эффективное. В табл. 3.6.1 представлено сравнение различных наиболее важных аспектов делового и неделового общения

Таблица 3.6.1

Сравнение делового и неделового общения

Аспекты общения	Общение	
	деловое	неделовое (спор)
Сущность	Эффективное согласование информации	Неэффективное согласование информации
Содержание	Передача, приём, понимание	то же
Причина	Общая проблема, то есть удовлетворение потребности одной стороны (P_1) зависит от удовлетворения потребности (P_2) другой стороны); например, P_1 – потребность дороже продать, P_2 – дешевле купить	та же
Цель	Удовлетворение потребностей и P_1 , и P_2 , то есть согласование P_1 и P_2 .	Удовлетворение только потребности P_1 или только P_2 , то есть еще большее рассогласование проблемы
Предмет	Потребности и P_1 , и P_2	Только P_1 или только P_2 , то есть два разных предмета (стороны говорят на разных языках)
Результат	Достигнутое максимально возможное в конкретных условиях удовлетворение, согласование и P_1 , и P_2	Максимальное удовлетворение только P_1 или только P_2 , то есть ещё большее рассогласование их
Правила	Глобальные, убеждения и обязательные	Отсутствие всяких правил

3.6.2. Глобальные правила делового общения

Известны два такие правила:

- сохранение деловых отношений (чтобы в будущем продолжать решать проблемы);
- не отвлечение от предмета общения.

3.6.3. Правила убеждения

Они фактически вытекают из глобальных правил:

- правило Гомера – устанавливает тип и последовательность аргументов (убеждений): вначале сильные, затем средние и в конце один самый сильный [15];
- правило Сократа – добиться двух «да» от собеседника, третье получится автоматически;
- правило Паскаля – создавать условия почетной капитуляции, не смаковать победу.

3.6.4. Обязательные правила делового общения

Эти правила играют исключительно важную роль:

- уметь слушать; это правило имеет несколько аспектов: уметь слушать факты (логику слов); уметь слушать чувства, передающиеся через голос, его тембр, громкость и модуляцию; уметь слушать жесты и мимику; уметь слушать активно, то есть вызывать наиболее полное проявление чувств собеседника (заглядывать в глаза, поддакивать, кивать, задавать наводящие вопросы) [15];
- уметь задавать вопросы точно, корректно, кратко;
- сопереживать, входить в положение собеседника;
- быть терпеливым (не экономить время, не перебивать говорящего, не делать движения в направлении двери, не стучать пальцем, ручкой и т.д.);
- сдерживать свой характер – рассерженный человек придает словам неверный смысл;
- не допускать возражений, критики (критика отвлекает от проблемы, – вынуждает собеседника занимать оборонительную позицию);
- не спорить. Это исключительно важное правило. Спор – это неделовое общение, а в менеджменте нет неделового общения. Если деловое общение наиболее эффективно, то неделовое – неэффективно.

но и даже деструктивно. В самом деле, цель спора – навязать свою точку зрения, удовлетворить только свою потребность, победить собеседника. Но как только мы побеждаем в споре, так сразу и проигрываем, так как нарушаем глобальный принцип – разрушаем деловые отношения. Единственный способ победить в споре – отказаться, уклониться от него.

Деловое общение и спор необходимо отличать не по внешним признакам, не по форме, а по сути – можно общаться по-деловому и в то же время эмоционально и, наоборот, внешне не проявлять чувств, но при этом спорить.

Разновидностями спора и делового общения являются соответственно полемика и дискуссия. Poleмика – это коллективный спор. Дискуссия – это коллективное деловое общение, так как происходит по определенным правилам, регламенту; при нарушении регламента дискуссия превращается в полемику.

3.6.4. Этические правила делового общения

Этические правила делового общения концентрированно выражаются в этикете.

Этика и этикет в деловом общении. Этика – это наука о морали. Мораль – это совокупность общепризнанных норм, правил, принципов, реально существующих в определенном социуме и регулирующих *внутреннее* проявление общения: отношение к другим, обязанности к людям, обществу и др. Этика общения – это раздел науки о морали, в котором отражён этический, моральный, нравственный аспект общения, мораль и этикет в общении. Важное значение приобретает раздел науки о морали – деловая, предпринимательская этика [15].

Этикет – это совокупность общепризнанных норм, правил, принципов, реально существующих в определенном социуме и регулирующих *внешнее* проявление общения, например: манеры, стиль одежды, речевые обороты. Деловой, предпринимательский этикет, этикет бизнеса играет важную роль. Без соблюдения этических норм, норм этикета вся инфраструктура бизнеса, которая во многих случаях строится на основе неформальных сделок, неформальных контрактов, доверия партнеров друг другу, оказалась бы разрушенной. Этикет особого вида общения, этикет переговоров – это **Протокол**.

Этикет и Мораль тесно связаны – истоки этикета в морали; такие нормы этикета как учтивость, предупредительность, вежливость, тактичность, воспитанность возникли из морали. Этикет приобретает характер более-менее регламентированного церемониала. В то же время, он, как правило, отражает моральные принципы, присущие, свойственные определенному слою общества. Нормы этикета отличаются от норм морали большей конкретностью, они детальнее. Этикет четко регламентирует и правила поведения с представителями разных классов и прослоек, а также с должностными лицами в соответствии с их рангом, а также устанавливает разные правила поведения в различных местах. Но если за суровым соблюдением правил этикета кроется недоброжелательное отношение к другим, то он становится формой лицемерия. Греки считали, что человек лишь тогда может вести себя хорошо, когда этикет соответствует морали, когда в основе этикета лежат моральные мотивы. Моральной основой этикета являются правила общежития людей, обеспечивающие условия для нормальной общественной и личной жизнедеятельности.

Эмилия Поуст, известный американский специалист в области этикета, основавшая в 1946 году в США Институт этикета, утверждает, что этикет подвержен определенным изменениям, как и сама жизнь; она подчеркивает, что его роль возрастает, в частности, в бизнесе, в переговорах, в формировании имиджа [15].

В настоящее время наряду с понятием «Этика делового общения» широкое распространение получило другое понятие «Культура делового общения» [15]. При всей внешней схожести эти термины не синонимичны, а понятия не тождественны. Хотя общепринятого определения понятия «Культура делового общения» не существует можно утверждать, что оно шире понятия «Этика делового общения». В самом деле, культура делового общения – это организация всех аспектов делового общения, включая и этический.

Гуманистическая этика. Мораль и гуманизм. Моральные ценности. Мораль, моральность, нравственность и гуманность, гуманизм – не тождественные понятия, хотя, как правило, соответствуют друг другу; то есть что этично – то гуманно. Но не всегда. Известны моральные нормы, которые не являются гуманистическими, гуманными – например: «око за око», «зуб за зуб» и некоторые другие.

Процессы гуманизации и дегуманизации могут протекать одновременно, параллельно, их истоки, причины возникновения, зарождения различны. Как отмечают специалисты, технический прогресс привел к отождествлению человека с его производственной ролью, с функцией: «человек-функционер», «человек-ролевик» стал рассматриваться только как носитель товара «рабочая сила». Это процесс дегуманизации, исчезновение истинно, исконно человеческого, гуманного, гуманистического стало настоящим кошмаром технической цивилизации последних столетий. Это подчеркивает известный немецкий психоаналитик и философ Эрих Фромм [15].

Однако в последнее время гуманизируется такая важная и специфическая сфера поведения человека как общение, оно становится все более гуманным. Именно в общении, а не в какой-то другой форме человеческого поведения проявляется мораль, моральность, этичность и гуманизм. Гуманизация общения, формирование гуманистической этики – это формирование способностей сопереживать, сочувствовать, отличать добро и зло, справедливость и несправедливость. Проявлять милосердие, порядочность, доброжелательность и совесть. Иметь морально-этические потребности, оценки, вкусы, идеалы, мотивы, поступки.

Основой гуманистической этики являются моральные ценности. Моральные ценности управляются, регламентируются моральными нормами и принципами. Моральные нормы и принципы – это определенные требования и ограничения, регулирующие деятельность, поведение людей, их взаимодействие и общение.

Деловая этика и деловой этикет. В США вопросами предпринимательской этики, этикета придается государственное значение. Многие западные фирмы разрабатывают и внедряют собственные кодексы этики, кодексы чести [15]. В развитии деловой этики можно проследить определенные тенденции. Так за последние десятилетия существенно обогатились концепции деловой этики, произошла переоценка самих ценностей. Пришло понимание того, что искоренить правонарушения в экономической сфере нельзя только обилием и строгостью законов; необходимо укрепление в массовом сознании новых моральных принципов. В этой связи возникают и новые проблемы. На первое место выдвигается проблема социальной ответственности бизнеса, становления новой корпоративной культуры, учитывающей необходимость не только увеличения прибыли,

но и адекватного удовлетворения потребностей потребителя, всей социальной сферы, в которой функционирует корпорация.

Определение этических стандартов нанимаемых на работу служащих можно отнести ко второй важнейшей проблеме деловой этики. Не менее трудной проблемой являются протекция, фаворитизм, дискриминация и несправедливое отношение к служащим.

Большое значение в последние годы придается внешнему аспекту отношений предпринимателей и потребителей, то есть этикету руководителей и служащих. Служебный этикет базируется на основных принципах, которые проявляются в более детальных, конкретных правилах.

Конкретные правила этикета служащих. К ним относятся:

- уместная форма общения – обращение ко всем на «Вы»;
- пропустить женщину впереди и придержать за ней дверь;
- не сидеть, если женщина стоит (при прочих равных условиях);
- помогать женщине надевать пальто;
- у женщины на столе должно быть только самое необходимое для работы;
- приводить себя в порядок лучше в специальном месте;
- указывать на ошибку надо тактично и доброжелательно, и наедине.

Правила поведения руководителя. К ним относятся:

- уважение достоинства человека;
- готовность выслушать мысли других;
- непредубежденность;
- бескорыстие и лояльность;
- справедливость;
- личное обаяние;
- способность объединения людей и создание им благоприятной атмосферы;
- отсутствие проявления симпатии и антипатии;
- не провоцировать ситуации, приводимые к межличностным эксцессам;
- здороваться первым, в том числе и с женщиной, и со старшим, и с подчиненным;
- предлагать присесть человеку, вошедшему в кабинет;
- при беседе с подчиненным не должны долго отвлекаться на телефонные разговоры или молча просматривать бумаги.

Этика и этикет во взаимоотношениях с клиентами:

- уважение прав клиента;
- одинаковая вежливость с разными клиентами;
- быть представителем этики и этикета фирмы;
- не демонстрировать свою чрезмерную занятость;
- не опаздывать на встречу;
- выполнять принятое решение;
- быть в деловом костюме спокойного цвета;
- вся компания должна быть нацелена на клиента.

Протокол как этикет переговоров. Этикет, моральные нормы приобретают в переговорах исключительно важное значение. Моральные нормы основаны на принципах международного права: вежливости, простоты, достоинства и хорошего воспитания, проявления теплых и гуманных чувств, умения выразить благодарность за приятное общение.

Как отмечалось Протокол – это этикет особого вида общения, – переговоров. Протокол включает:

- подготовку переговоров;
- встречу партнеров по переговорам;
- проведение переговоров;
- приёмы;
- некоторые другие элементы.

Этикет переговоров предусматривает соответствующую организацию помещений, соблюдение правил встречи делегации, приветствия и другие аспекты.

Встречает делегацию тот, кто приглашал, кто подписывал письмо с приглашением. Способы приветствия – разные у разных народов; в Европе обычно приподняв шляпу левой рукой и отдав легкий поклон головой. Нарушением этикета являются шумные, несдержанные приветствия.

Здороваясь с женщиной, мужчина снимает правую перчатку. Пожимая руку мужчины, говорят обычно простое приветствие типа «Мое почтение».

При рассаживании участников переговоров также соблюдаются определенные правила – в зависимости от них могут быть разные варианты рассаживания.

Важным на переговорах является официальный язык. Обычно участники переговоров из США, Британского содружества наций

говорят на английском языке. Из СНГ – на русском, из Южной Америки – на испанском (кроме Бразилии). Главное правило – не вести переговоры на языке, которым недостаточно хорошо владеют участники.

Немаловажным является правильное понимание роли переводчика. Лучше иметь своего переводчика. Перед началом переговоров разъяснить ему суть, цели переговоров и требования к переводу. Во время переговоров говорить небольшими предложениями, четко выражать мысли, делая паузы для перевода.

Важную роль в деловом общении играют визитные карточки. Цели визитных карточек: информирование в момент знакомства о себе и о предприятии (фирме); информирование о себе лиц в контактах с которыми заинтересованы; поддержание контактов с партнерами; выражение благодарности, соболезнования; сопровождение цветов, подарков. В зависимости от этих целей применяются и пять основных типов визитных карточек.

В деловых встречах возможно дарение сувениров (подарков). При этом также должны соблюдаться определенные этические нормы, правила. Главный принцип – такт и мера. Лучшим подарком считается такой, который отвечает желанию и стилю партнера, несет отпечаток вашего личного отношения к нему.

Универсальным сувениром является книга. Неприлично дарить предметы туалета (носки, рубашки, шляпы, парфюмерию); исключение – галстуки.

Необходим учет возраста: имеет значение оформление подарка, как дарить, как принимать подарок и некоторые другие аспекты. При визите домой лучший подарок – цветы.

Важнейшим внешним атрибутом переговоров является одежда. При её выборе нельзя полагаться на моду; более того костюм бизнесмена достаточно консервативен. Главное – костюм делового мужчины должен подчеркивать его: солидность, порядочность, внушать доверие, не без претензии на изящество и элегантность.

При проведении переговоров исключительное значение приобретают обязательные правила делового общения.

Как видно из рассмотрения этики деловых переговоров, они являются важнейшей составляющей успеха в бизнесе.

Этикет деловых приемов. Приемы устраиваются по поводу: свершения выдающегося события, в честь иностранной делегации, а

также в порядке повседневной работы [15]. Цель приемов – углубление и расширение деловых контактов, приобретение новых партнеров, получение нужной информации, презентация своей продукции, реклама.

Приемы, как и переговоры, необходимо тщательно готовить. Подготовка переговоров – это: определение вида приема; составление списка приглашенных лиц; подготовка к заблаговременной рассылке приглашений; подготовка помещения и составление плана рассадки; выбор (составление) меню; продумывание сервировки стола и порядка обслуживания гостей; подготовка тостов и речей (на приемах с рассаживанием); составление схемы и порядка проведения приема, распределение обязанностей между организаторами приема.

Основные виды приемов: завтрак, обед, ужин. А также – «бокал шампанского», или «бокал вина», чай, коктейль, или «фуршет». Знание особенностей различных видов приемов и правил их проведения позволяет устранить недоразумения и исключить конфликты.

При составлении списка приглашенных необходимо уделить особое внимание тому, чтобы среди гостей не оказалось лиц, питающих неприязнь друг к другу или имеющих противоположные взгляды.

В приглашении необходимо указать, от чьего имени оно дается, в связи с каким событием проводится прием, кто лично приглашается. Приглашения выполняются на красочных типографских бланках, а имя, фамилия и должность должны быть вписаны от руки или напечатаны. Должно быть указано, где и в какое время состоится прием.

При проведении приемов с накрытыми столами в приглашении содержится просьба дать ответ. При получении приглашения необходимо подтвердить свое присутствие письменно или по телефону.

Прием считается официальным, если приглашены только должностные лица; при этом мужчины присутствуют без жен, а женщины – без мужей.

Протокол деловых приемов требует соблюдения служебного или общественного положения гостей. Правила рассаживания предусматривают, что почетным является место напротив входной двери, а если дверь сбоку, то место напротив окна.

На завтраке (обеде), на котором присутствуют только мужчины, первым (почетным) считается место справа от хозяина дома, вторым –

слева. Если хозяин желает оказать особое внимание гостю очень высокого ранга он может посадить его в качестве главы стола, напротив себя. Следующим наиболее почетным местом в этом случае будет место справа от хозяина дома, а не справа от его почетного гостя.

Если на приеме присутствует хозяйка дома, то обычно приглашаются и супруги всех присутствующих. В этом случае почетным (первым) считается место справа от хозяйки, вторым – справа от хозяина.

Если супруга хозяина отсутствует или же, хозяин неженат, он может посадить напротив себя одну из приглашенных женщин (с предварительного ее согласия) или мужчину самого высокого ранга.

Наименее почетными считаются места на торцах стола (исключение – хозяин один возглавляет стол). Поэтому сажать на эти места гостей (особенно женщин) не принято. Если возникают затруднения с рассаживанием и есть необходимость использовать места на торцах – их могут занять хозяин и хозяйка.

Если завтрак или обед проводится во время двустороннего совещания, возможно рассаживание одной делегации напротив другой; при этом главы делегаций также садятся друг напротив друга.

Если нет возможности кому-либо из супругов предоставить место по протоколу, то хозяин должен обеспечить положенное по рангу место хотя бы супруге, и принести свои извинения ее мужу: мужчины согласятся с разумными объяснениями, женщины – никогда.

Направляясь на прием, проверьте, не забыли ли Вы свои визитные карточки. Обязательно запомните имя того, кто устраивает прием, иначе Вы рискуете оказаться в неприятной ситуации.

Не принято приходить на прием с рассаживанием раньше назначенного срока, но если уж так получилось, необходимо подождать где-то рядом.

В любом случае, если с Вашей стороны на приеме присутствует делегация, нельзя приходить позже, чем ее руководитель, а уходить заранее, не предупредив и не получив его разрешения.

Приглашенные собираются в назначенное время в отдельном помещении. Обычно в течение 15–20 минут их знакомят, предлагают прохладительные напитки (соки, коктейли) и легкие закуски. Это время можно использовать для бесед с участниками приема, с которыми Вам не удастся поговорить за столом.

Значение пунктуальности было оценено давно. Еще Людовику XVIII принадлежит изречение: «Точность – это вежливость королей и долг добрых людей». Точность является одним из тех качеств великих людей, подражать которому не является ни для кого унижительным. Точность – это знак внимания, проявляемого по отношению к хозяину и хозяйке, ожидающих гостей в указанное в приглашении время.

Опоздание считается нарушением этикета и может быть воспринято с обидой. Ждут опаздывающего не более определённого времени, затем гостей приглашают к столу, чтобы не сложилось впечатление, что последнему отдается предпочтение среди других. Подают опоздавшему то же блюдо, которое подано в это время всем присутствующим.

При проведении обеда (завтрака) хозяин и хозяйка должны направлять беседу, подключать к участию в ней всех присутствующих гостей, способствовать тому, чтобы гости беседовали между собой на интересующие всех темы. Когда хозяин видит, что за столом воцарилась тишина, то ему самому нужно наладить общую беседу. Недаром французы говорят: «Молчание отделяет больше, чем расстояние». Недостатком организации разговора за столом, однако, бывает не отсутствие общей темы, а неумение найти подходящую.

Начать беседу за столом можно с рассказа о городе, стране, об искусстве, спорте, музыке и тому подобных «легких темах». При этом нельзя забывать: никогда не следует навязывать обществу свои темы, даже если Вы хозяин, а тем более самому хвалить свое гостеприимство. Если присутствующие заинтересованы в обсуждении серьезных вопросов, то в ходе беседы разговор естественным путем должен перейти к ним.

В ходе протокольного мероприятия не принято вести раннее не согласованные жесткие и решающие переговоры по целям и условиям контракта. И уж совсем нетактично вести такие переговоры после употребления спиртных напитков.

У гостей останется самое благоприятное воспоминание о встрече даже в том случае, если по каким-либо причинам не понравилось угощение, но они имели возможность познакомиться с интересными людьми и приятно провести время за содержательным разговором.

На приемах с рассадкой принято обмениваться тостами. Тосты произносятся после десерта, когда гостям налито шампанское.

Можно обмениваться тостами и на других видах приемов. В этих случаях тосты произносятся не ранее 10–15 минут после начала приема.

На ужине, устраиваемом непосредственно после завершения какого-либо мероприятия, можно обмениваться тостами, речами и пожеланиями в самом начале приема (все находятся под впечатлением от недавно закончившегося события). После тоста нет необходимости пить до дна. Достаточно пригубить или немного отпить. На официальных обедах и ужинах не принято чокаяться. Если же чокаются, то мужчина должен держать свою рюмку ниже рюмки дамы. Во время произнесения речей, тостов, пожеланий недопустимо разговаривать, наливать и распивать напитки, есть.

К холодным закускам подается водка, к рыбному блюду – красное вино, к мясному – красное вино комнатной температуры, а к десерту – охлажденное шампанское.

Соблюдение правил хорошего тона обязательно. Хозяин приема после трапезы первым встает из-за стола и приглашает гостей в помещение, где сервированы столы для кофе и чая (разносят коньяк и ликер).

Инициатива ухода с приема принадлежит главному гостю. После того как он попрощался с хозяевами и присутствующими на приеме, постепенно уходят и другие гости. При этом необходимо поблагодарить хозяев за вкусное угощение и приятно проведенное время.

Виды приемов. «Шведский стол». «Шведский стол», или «буфетный обед» проводится в те же часы, в которые обычно устраивают завтрак или обед. На такой прием можно пригласить больше людей, чем на обычный обед.

Протокол здесь более прост, поскольку нет необходимости размещать гостей за столом, да и вся организация менее сложна и затруднительна. Особенность его в том, что различные блюда (закуски, горячие блюда, десерт) сервируются на одном столе.

Участники «шведского стола» подходят к столу, берут салфетку и, положив на нее тарелку с ножом и вилкой, кладут себе еду на свое усмотрение. В правую руку можно взять бокал вина, сока или какой-либо другой напиток. Чтобы при запотевании влага от холодных напитков не попадала на руки, бокал оборачивают в бумажную салфетку.

Наполнив тарелку, гости, давая возможность подойти другим участникам приема, отходят от стола и располагаются на стульях,

диванах, в креслах. Устроители приема должны предусмотреть, чтобы все гости, отойдя от обеденного стола, могли разместиться либо в зале, либо в другой комнате, где установлены небольшие столики. Если позволяют размеры помещения, такие столики на 4–5 человек можно разместить в том же зале. Столики украшают цветами и сервируют столовыми приборами. Напитки разносят официанты.

Женщины, приглашенные на «шведский стол», как правило, сами подходят к столу и берут себе то, что им нравится. Однако предупредительный мужчина может поинтересоваться, что принести спутнице.

«Фуршет». В последнее время большое распространение получили приемы типа «Фуршет». Такой вид приемов напоминает «шведский стол», с той разницей, что число приглашений на «фуршет» больше: угощение скромнее, а отведенное для приема время гости проводят стоя.

В зависимости от числа приглашенных принимающая сторона устанавливает один или несколько столов, на которые выставляются красиво оформленные маленькие бутерброды, кондитерские изделия и фрукты.

Проводится «фуршет» в менее формальной и более непринужденной обстановке. Во время приема следует по возможности равномерно рассредоточиться по залу, беседуя с участниками, чтобы не толпиться кучкой. При этом стремитесь пообщаться с несколькими партнерами, познакомиться с новыми людьми, а не задерживаться долго с одним собеседником.

На фуршет можно прийти и уйти с него в любое время в пределах указанного регламента. Однако это не относится к лицам, в честь которых он устраивается. Эти лица, как правило, приходят к началу приема и находятся на нем до окончания.

Тот, кто присутствует на фуршете в течение всего времени его проведения, тем самым выражает свое особо дружеское отношение к хозяину приема, а также к тому лицу, в честь которого он устроен. Если партнер хочет подчеркнуть натянутость отношений, он участвует на приеме не более 10–15 минут.

В отличие от приема «фуршет», на приемах «коктейль» столы обычно не накрываются и угощение подается в обнос официантами. Приемы такого типа проводятся стоя и заканчиваются подачей шампанского и кофе.

«Бокал шампанского», или «Бокал вина». Во время такого приема обычно подаются только шампанское, вина и соки, но возможна подача виски и водки. подача закуски не обязательна, но не будет ошибкой. В качестве закуски подаются маленькие пирожные, бутерброды, орешки. Этот вид приема удобен тем, что занимает мало времени и не требует сложной подготовки. Прием проходит стоя.

«Кофейный или чайный стол». Приемы данного типа проводятся в менее официальной обстановке. В зависимости от количества приглашенных накрывается один или несколько столиков. Подаются кондитерские изделия, фрукты, десертные и сухие вина, соки и воды. В небольшом количестве могут подаваться сэндвичи с икрой, рыбой, сыром и т. п.

Как бы Вам ни понравилось на приеме, как бы Вы ни были увлечены беседой, не следует задерживаться на нем дольше времени, указанного в приглашении, поскольку это может быть обременительно для хозяев.

Всем гостям, присутствующим на приеме, следует отправить письмо с выражением благодарности или же в течение недели оставить свою визитную карточку с аббревиатурой «Р. К.».

Хорошо организованные и успешно проведенные приемы всегда оставляют у партнеров, гостей – потенциальных клиентов хорошее впечатление об организаторах приема и их бизнесе, способствуют рекламе и укреплению доброго имени, свидетельствуют о благополучии фирмы и служат средством всемерного улучшения деловых связей.

Этика делового общения с общественностью. Понятие «Паблик рилейшинз». Этика «Паблик рилейшинз». Роль и место Паблик рилейшинз. Понятие «Паблик рилейшинз» впервые использовали американские журналисты Д. Майкелис, А. Ли, Д. Паркер в самом начале XX века [15]. Термин «Паблик рилейшинз» впервые применил Д. Макгроу. Он определял его как средство «гуманизации» политики организации. Перевод американского термина «public relations» однако не совсем точно отражает суть этого понятия.

В 1982 «Американское общество» предложило определение понятия «Паблик рилейшинз» как «функцию управления», которая предусматривает изучение и анализ настроений общественности, гармонизацию политики организации или личности с общественными интересами, способствует реализации программных действий, направленных на достижение общественного понимания и одобрения.

Таким образом, паблик рилейшинз трактуется как функция менеджмента, которая обеспечивает умелое общение как внутри организации, так и за ее пределами.

Однако это и особый вид делового общения, возникновение которого было обусловлено конкретными историческими причинами, которые уже начали проявляться во второй половине XIX века и особенно с обострением социально-экономических проблем, которые нуждались в разрешении. Появлению паблик рилейшинз способствовали:

- критика общественностью крупного капитала;
- необходимость разрешения конфликтов между работодателями и наемными работниками;
- необходимость использования новых приемов для продвижения товаров на рынок (а не только рекламы);
- Первая мировая война, которая потребовала от правительств популяризации своих решений и действий;
- технические инновации и новые товары и услуги, о которых необходимо было информировать потребителей.

При этом возникают такие виды паблик рилейшинз как правительственный и корпоративный.

Взамен традиционной рекламы в виде рекламного объявления, которое срабатывало уже не так эффективно, появляются информация в виде новостей или редакционных статей. Это скорее синтез рекламы и журналистской (газетной) информации; это рекламная информация.

Появляется фактически новый вид деятельности менеджмента (паблик рилейшинз), который включает два компонента: рекламную деятельность (деятельность пресс-агентов) и паблисити.

Рекламная деятельность в рамках «Пиар», однако имеет существенное отличие от рекламной деятельности маркетологов. Она появилась в середине XIX с деятельности пресс-агентов, которые помогали предпринимателям размещать рекламу в прессе в виде новостей или редакционных статей; более того, новая деятельность включает и работу по повышению репутации корпорации через активную публикацию в прессе позитивных материалов. Как следует из сказанного, эти элементы составляют основное содержание «паблик рилейшинз», а также его основные направления деятельности.

Эти направления тесно связаны с пропагандой. Пропаганда – это систематическая деятельность, предусматривающая формирова-

ние необходимого восприятия аудиторией передаваемого ей сообщения, манипулирование процессом размышления аудитории, направление ее поведения в выгодную пропагандисту сторону.

Различают «черную», «серую» и «белую» пропаганду. «Черная» пропаганда – это сфабрикованная неправдивая информация (или просто ложь), распространение которой имеет цель спровоцировать политический, социальный, межэтнический или межгосударственный конфликт (пример – пропаганда Геббельса).

«Серая» пропаганда – это сообщение, причина и достоверность которого вызывает сомнение. Это полуправдивая информация или ее преждевременное объяснение (пример – неверная интерпретация действительных кадров теле- или кинохроники).

«Белая» пропаганда – источник информации полностью идентифицирован, а информация о нем точна и аккуратна. Однако и в этой информации есть выгода, интерес, так как уже сам выбор именно данной информации есть замалчивание другой невыгодной (пример – деятельность международных радиостанций, которые действительно подают правдивую информацию, но только ту, которая им выгодна).

Паблик рилейшинз имеет много общего, схожего с «белой» пропагандой, так как этические принципы, заключенные ее основателями в целом выполняются, однако «пиар» имеет и отличие от пропаганды; последняя добивается мгновенного эффекта в отличие от стратегического (долгосрочного) воздействия «паблик рилейшинз»; ее представляют как альтернативную пропаганду.

Пропаганда использует такую деятельность как агитации и соответствующие формы – митинги, собрания, походы, публичные дискуссии, а также и понятия (категории) – массовый психоз, массовое воодушевление, массовая апатия и др. Здесь главный закон – закон «толпы». И наоборот, паблик рилейшинз взамен агитации применяет переубеждение, которое базируется на собственных критических суждениях личности. Переубеждение (в отличие от агитации) – интерактивный, двусторонний процесс с попыткой удовлетворить потребности обеих сторон: и того, кто убеждает, и тех, кого убеждают. Агитация всегда ориентирована на массовую аудиторию, чтобы максимально использовать эффект толпы. Переубеждение, наоборот, основывается на индивидуальном психологическом процессе восприятия и предусматривает применение не одного универсального аргумента, как в пропаганде, а целого набора аргументов,

способных повлиять на сегментированную неоднородную аудиторию, на разные группы в зависимости от уровня образования, профессии, социального статуса, материального обеспечения, возраста, пола и т. д.

Пропаганда также требует пассивной аудитории, которая не ставит под сомнение услышанное. Наоборот, для убеждения необходима активная аудитория; публик рилейшинз не боится дискуссий и даже призывает к ним.

Кроме общедемократической, «пиар» играет и макроэкономическую роль, то есть эффективно способствует предпринимательскому успеху, решению проблем бизнеса. При этом задачей публик рилейшинз является не немедленный рост объема продаж, количества клиентов или акционеров, а завоевания доверия и понимания. Это достигается разными способами: доверием к качеству продукции (услуг); созданием дружественного образа через высокие этические нормы компании; ознакомлением с внутренними делами в фирме (отсутствие конфликтов, например) наличием чистого корпоративного имиджа.

Доверие к качеству продукции особенно велико по отношению к японским и западным фирмам.

Создание дружественного образа помогает привлечь новых потребителей и сохранить постоянных клиентов. Большое значение при этом играет известность компании, способность быть заметной в обществе. Для этой цели применяется реклама, специальные акции, спонсорство, публикации, выставки, публицити. В данном контексте речь идет не о рекламе конкретной продукции или услуг, а о рекламе так называемого «бренда» – визуального образа и ассоциированных с ним символов в виде эмблемы, флага, девиза, популярной личности, которая может быть лицом компании и т. д. Это дает возможность напоминать о себе в самых разных местах массового пребывания людей. Это именно реклама, так как такое мероприятие – платное.

Специальные акции – это различные театральные-культурные мероприятия, которые кроме непосредственных участников привлекают еще и массмедиа, которые еще больше усиливают влияние на общество.

Спонсорство – это демонстрация благотворительности организации; также способствует созданию дружественного образа фирмы;

это поддержка акций местной общины, финансирование глобальных международных событий (Олимпийских игр, например);

Публикации – это способ сообщить о текущей деятельности организации с помощью специализированных изданий для заинтересованных кругов: клиентов, партнеров, инвесторов, журналистов.

Паблсити – роль ее как предшественницы паблик рилейшинз даже возрастает. Это налаживание постоянных связей с прессой, а точнее с людьми, принимающими решения о публикации желаемого материала – ведущими репортерами, редакторами. Это и умение, способность специалиста подготовить и предложить прессе информацию, способную, по стандартам массмедиа, называться новостью. Прежде всего, такая информация должна быть общественно значимой, то есть вызывать интерес у большинства людей.

Следовательно, паблик рилейшинз является важнейшей функцией современного менеджмента, которая в значительной степени определяет результаты деятельности организации.

3.6.5. Деловое общение в конфликтных ситуациях

Конфликт – это состояние противоречия, столкновения потребности и препятствия на пути её удовлетворения (в этом сущность конфликта) [15].

В содержание конфликта входят два элемента: потребность и препятствие.

Конфликт – это не процесс, не спор. Это именно состояние, ситуация. В научной литературе представлены и иные взгляды на конфликт. Так широко распространена концепция о конфликте как процессе. И этот взгляд имеет определенный смысл. Однако, если принять такую позицию, то невозможно будет отделить процесс конфликта от процесса его разрешения.

Процесс разрешения конфликта – это деловое или неделовое общение, в частности, спор (деструктивный способ разрешения конфликта).

Конфликт тесно связан с проблемой. Проблема – это состояние человека, потребность которого не удовлетворена. А это конфликт. Следовательно, конфликт и проблема – это синонимичные термины и тождественные понятия [15].

А отсюда следует важнейший вывод: так как любое предприятие решает только проблемы, то оно занято только разрешением

конфликтов! Следовательно, конфликт – важнейшее понятие теории и практики менеджмента.

Видов конфликтов очень много, но можно выделить три основные группы: внутренние, межличностные и конфликты между коллективами. Соответственно существуют и три основные группы методик разрешения конфликтов.

3.6.6. Методики разрешения конфликтов

Методики разрешения внутренних конфликтов. Основных методик разрешения внутренних конфликтов две: коррекция потребностей (в частности – исключение порочных); удовлетворение потребностей. Потребности и их удовлетворение будет рассмотрено подробно в теме Функция мотивация.

Методики разрешения межличностных конфликтов. Наибольший интерес для текущей, оперативной практики менеджмента представляет разрешение межличностных конфликтов. Впервые методики их разрешения разработала Мэри Паркер Фоллетт (30-е годы XX века) [15]. Ею сформулированы три методики:

- деструктивная, или подавление, или неделовое общение;
- компромисс;
- конструктивная, или интеграция, или деловое общение.

Если обозначить потребности двух сторон как P_1 и P_2 , а степень удовлетворения соответственно: 1,0; 0,5 и 0, то удовлетворение потребностей сторонами конфликта при разных методах разрешения можно представить так:

	P_1	P_2
Подавление	1,0	0
Компромисс	0,5	0,5
Интеграция	1,0	1,0

В 70-годах XX века Томас и Киллменн разработали еще две методики: уклонение (уход) и приспособление [15].

При уклонении ни одна из сторон конфликта не идет на уступки (в этом отличие уклонения от компромисса), при этом одна из сторон вообще игнорирует решение конфликта, не проявляет к нему интереса; в результате ни одна из сторон не удовлетворяет потребность.

Приспособление по результатам совпадает с подавлением ($P_1 = 1,0$; $P_2 = 0$); но в отличие от подавления здесь отсутствует

«силовое» решение конфликта, – одна из сторон добровольно отказывается отстаивать свои интересы по разным причинам: её потребность несущественна для неё или у неё меньше власти.

Методики предупреждения межличностных конфликтов.

Практика делового общения показала, что возможно не только разрешение возникших межличностных конфликтов, но и их успешное предупреждение, и особенно путём устранения проблемы собственной личной пространственной территории. Известно, что животные, птицы и рыбы устанавливают свою сферу обитания и охраняют ее. Но только недавно было установлено, что и у человека есть свои охранные территории. Так А. Пиз, автор книги «Язык телодвижений» утверждает, что каждый человек имеет свою собственную территорию, которая включает пространство, окружающее его собственность: дом, машину, спальню, его личный стул, он имеет также четко определенное воздушное пространство вокруг своего тела [19]. Эта собственная оболочка имеет определенные размеры, которые зависят от плотности населения людей в месте его проживания, то есть, – эти размеры социально и национально обусловлены.

Собственная территория человека, в свою очередь, делится на четыре зоны: интимную (15–46) см; личную (46–120) см; социальную (1,2–3,6) м; общественную (более 3,6 м). Каждая из указанных зон имеет свои особенности. В интимную зону могут проникать только близкие, родные, друзья. Личная зона – это расстояние, которое разделяет людей на официальных приемах. Социальная зона отделяет нас от людей, которых мы не очень хорошо знаем, но с которыми вынуждены встречаться по работе или по другим делам. Общественная зона – это расстояние, которое разделяет нас от большой группы людей (в аудитории, например).

Наличие собственной территории и ее разделение на зоны ведёт к определенным ограничениям при контакте людей, в частности, – при устном деловом общении. Эти ограничения требуют соблюдения определенных правил поведения людей при общении. Нарушение данных правил может сорвать деловую беседу, так как человек бессознательно, но очень ревниво оберегает свою собственную территорию.

Существует четыре основных правила размещения собеседников за столом: угловое (А-В1); делового взаимодействия (А-В2); конкурентно-оборонное (А-В3); независимое (А-В4) [18]. Все эти позиции изображены на рис. 3.6.1.

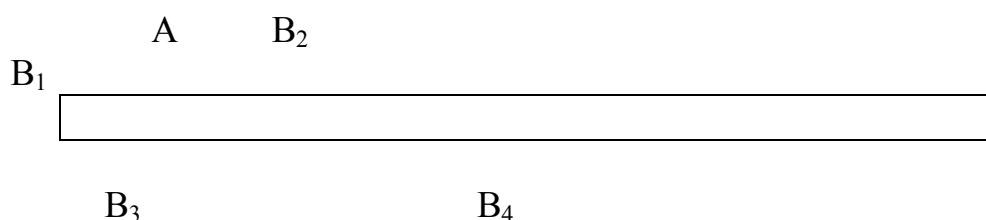


Рис. 3.6.1. Четыре способа размещения собеседников за столом

Позиция А-В₃ имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Если люди размещаются друг напротив друга, они подсознательно делят стол на две равные территории. Условная граница проходит точно по центральной линии; при этом каждый претендует на свою собственную территорию, и будет защищать ее в случае покушения. Поэтому никогда не следует проникать на территорию собеседника, если не получен вербальный или невербальный сигнал на такое действие.

Размещение за столом в такой позиции может спровоцировать оборонное отношение и атмосферу соперничества (конкуренции). Такая позиция может использоваться только в случае, когда один из участников разговора делает выговор другому за какой-то проступок, или, если руководитель хочет сохранить отношения субординации. Однако, если нужно создать атмосферу непринужденности, конструктивного делового общения, то необходимо отказаться от такого размещения за столом и пытаться занимать иную позицию, например, угловую.

Угловое размещение участников (А-В₁) устного делового общения способствует даже дружеской, непринужденной беседе; она позволяет осуществить постоянный контакт глаз и оказывает значительное пространство для жестикуляции и возможность для наблюдения за жестами собеседника. При таком размещении участников делового разговора территориальное деление стола отсутствует. Угол стола также играет роль частичного барьера в случае возможных угроз со стороны собеседника.

Однако самой удачной позицией появляется позиция делового взаимодействия (А-В₂). Именно она способствует эффективному обсуждению проблемы и выработке совместного решения участниками устного делового общения. Но здесь необходимо соблюдать одно правило – деликатно использовать данную позицию, то есть, – не создать представление о нарушении территории своего партнера.

Особую роль и место среди рассмотренных типов размещения участников деловой беседы за прямоугольным столом занимает независимая позиция (А-В₄). Такое положение выполняют люди, которые не намерены вообще вступать в любой разговор. Это обычно происходит в библиотеке, в парке на скамье или в ресторане за столиком.

В практике менеджмента очень часто создается еще одна ситуация, когда реализуются сразу все четыре позиции. Она характерна в основном для совещаний, когда за столом размещается большое количество участников (рис. 3.6.2) [19].

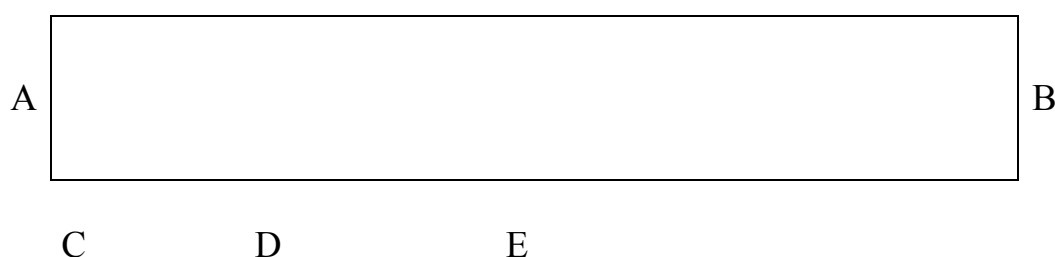


Рис. 3.6.2. Социальный статус участников совещания в зависимости от места размещения за столом

Это проблема размещения за столом участников совещания. Исследования социологов и реальная практика показали, что на таком совещании, даже людей одинакового социального статуса, человек на месте А будет оказывать максимум влияния на других. Однако, если он будет сидеть спиной к двери, – главная роль перейдет к В, который будет соперником А. Если во главе стола сидит А, тогда В будет следующим по значению человеком после А. При отсутствии В социальный статус идет постепенно на спад от А, С, D, Е.

Знание этих психологических нюансов поможет правильно планировать размещение участников деловой встречи за столом, чтобы иметь максимальный контроль над ними.

На эффективность устного делового общения влияют не только способы размещения участников за столом, но и форма стола (прямоугольный, квадратный, круглый).

Прямоугольный стол способствует официальной атмосфере; он усиливает соперничество людей одинакового социального статуса, причем оно будет более с человеком напротив, меньше – с тем, что

справа и слева (угловая позиция); но с тем, кто справа, будет больше взаимопонимания.

Квадратные столы используются бизнесменами как рабочие столы, для деловых встреч, переговоров, брифингов, для выговора человеку, который провинился, и в других подобных ситуациях.

Круглый стол, напротив, создает атмосферу неофициальности, непринужденности; применяется менеджерами, если необходимо достижение консенсуса. Круглый стол впервые ввел король Артур с целью уравнивать статус всех участников совещания. Однако этого не происходит в случае, когда хотя бы один участник круглого стола имеет социальный статус выше. Это ведет к неравному распространению, распределению от него власти и влияния среди других. Причем степень этого влияния (объем власти) остальных участников уменьшается в зависимости от удаления от участника с максимальным социальным статусом.

Необходимо обратить внимание и на то, что существуют другие способы повышения (или понижения) социального статуса человека: высота спинки стула, расположение по высоте и другие.

Рассмотренные проблемы делового общения в полной мере характерны и для такой его специфической и очень важной с практической точки зрения сферы, как переговоры.

Методики разрешения конфликтов между коллективами. Речь идет о коллективах предприятий, отраслей, государств, объединений государств. Общей методикой разрешения конфликтов между ними являются переговоры. Переговоры – важнейшее понятие теории и практики менеджмента, предпринимательства, бизнеса. «Переговоры, – отмечают некоторые специалисты, – это менеджмент в действии» [19]. Роль переговоров как взаимодействие равноправных сторон, или партнеров особенно возросло в условиях рыночной экономики. Некоторые авторы при этом переговорам придают такое большое значение, что считают их результаты даже определяющими всю деятельность организации, полагая, что они (переговоры) находятся на «... острие экономических отношений» [19]. Переговоры могут различаться по разным признакам – составу участников, конкретным целям, характеру решаемых проблем и т. д. Но как бы переговоры ни отличались, участников переговорного процесса объединяют некие общие черты, присущие только им. Поэтому можно и необходимо говорить об отдельной, особой профессии, – профессии

«переговорщика», об особой практической сфере менеджерской деятельности, – о практике переговоров. Но любая практика нуждается в теоретическом анализе, осмыслении, обобщении результатов, установлении определенных закономерностей, законов, разработке рекомендаций и выводов, то есть – в теории, в науке (в данном контексте, – в науке переговоров, в переговорной науке). Конечно, переговорную науку всё-таки правильнее считать лишь разделом науки менеджмента.

Поэтому представляет как теоретический, так и практический интерес как можно более точное определение основных элементов данной науки на основе уточнения, развития, обобщения уже имеющих теоретических положений и результатов практики переговоров. Обзор научных публикаций показывает, что в настоящее время существуют специальные факультеты в вузах по подготовке дипломатов и некоторых других специалистов, тесно связанных с переговорной деятельностью. Однако отдельной профессии, отдельной дисциплины, отдельной теории, раздела науки переговоров до сих пор не существует.

Конечно, может иметь место мнение, что такое положение существенно не влияет на практику ведения переговоров. Но это не совсем так, – в действительности фактическое отсутствие отдельной теории переговоров ведёт и к отсутствию специальной подготовки «переговорщиков». И как следствие, переговорами занимаются в основном не профессионально подготовленные люди. Они познают азы данной науки уже в процессе самой практики переговоров; это ведет к ошибкам, непродуктивным затратам времени, а если учесть, что переговоры дорогостоящее мероприятие, то и – к значительным финансовым издержкам. К тому же и в научных публикациях по переговорам наблюдается недостаточная компетентность в формулировке отдельных теоретических положений в данной сфере знаний, что также является результатом отсутствия единой теории переговоров.

Конечно, было бы неверным и утверждение, что теория переговоров отсутствует вообще. Проводятся определенные исследования и публикуются отдельные результаты по проблемам переговоров. Однако данные работы носят скорее характер популярного изложения отдельных фактов, эпизодов, фрагментов практики переговоров, а не научного их обобщения. Но и здесь нет четкого подхода к переговорам как к науке – основной акцент сделан на «технологии»

подготовки и ведения переговоров. Отсутствует и определение, интерпретация основных элементов переговоров. А без такого определения любой подход к переговорам не будет строго научным, со всеми вытекающими последствиями, в частности, и для практики переговоров. Наблюдается и такое положение, что отдельные теоретические элементы используются на практике специалистами и авторами публикаций в разной интерпретации и терминологии. Единого же целенаправленного, научного подхода, обобщения всех важнейших аспектов переговоров как особой науки до сих пор не существует.

А этого требует современная практика бизнеса, предпринимательства, менеджмента. Кроме того, отсутствие специального теоретического осмысления, анализа и научного контроля в рамках переговорной науки приводит к тому, что ошибочные выводы, сделанные практиками переговоров, повторяются и некоторыми авторами научных публикаций. Поэтому, прежде всего, необходимо сформулировать основополагающие элементы переговорной науки. К ним относятся: объект, предмет, методики, язык (понятия), логику, принципы и законы.

Как известно важным элементом любой науки является объект (границы). Объектом переговоров является менеджмент. Предмет переговоров – конфликт, проблема, противоречивые интересы двух крупных, самодостаточных социумов.

К основным понятиям, категориям науки переговоров необходимо отнести: противоречивые интересы сторон, стадии переговоров, этапы и способы, или методики ведения переговоров. Способы ведения переговоров включают тактические шаги и приемы. Важным является и установление связей стадий, этапов и способов ведения переговоров.

Переговорной теорией и практикой разработаны три стадии переговоров: их подготовка; ведение переговоров; анализ результатов [19]. При этом установлена строгая закономерность, последовательность их реализации.

Этапы собственно переговорного процесса также реализуются с учётом таких закономерностей: на первом этапе происходит только уточнение позиций; на втором – только обсуждение и аргументация предложений сторон; на третьем – только согласование позиций (выработка совместного решения).

Тактические шаги – это способы подачи позиции, а именно: подчеркивание общности в позициях; подчеркивание различия в

позициях; открытие позиции, закрытие позиции. Для тактических шагов характерна такая закономерность: наиболее эффективно одновременное использование всех четырех тактических шагов, но при соблюдении пропорции (соотношения) между ними в зависимости от соотношения позиций сторон, их целей, этапа переговоров, конкретной ситуации.

Тактические приемы – более сложная категория, нежели тактические шаги. Выработано значительное количество тактических приемов, таких как: уход, выжидание, выражение согласия, завышение требований, расстановка ложных акцентов и другие. Для тактических приемов характерны такие закономерности (их устойчивые причинно-следственные связи, как между собой, так и с тактическими шагами и этапами): тактические приемы, применяемые на всех этапах (уход, выжидание и некоторые другие) или – на отдельных из них. Так при уточнении позиции сторон, то есть на первом этапе применяется уход, чтобы не дать точную информацию: это одновременно определяет и характер его связи (закон) с тактическим шагом (закрытие позиции). На втором этапе уход применяется, чтобы не вступать в дискуссию; это одновременно определяет и тактический шаг (точнее закрытие позиции). На третьем этапе уход используется для отклонения нежелательного предложения.

Для обозначения принципов в практике переговоров наибольшее распространение получил термин «подходы». Как отмечают авторы переговорная теория и практика выработали два подхода к переговорам – это: партнёрский и конфронтационный. Конфронтационный подход, или торг основан на победе над партнёром; цель его – выторговать как можно больше только для себя без учёта интересов другой стороны переговоров. Партнерский подход – полная противоположность конфронтационному. При таком подходе реализуется всестороннее совместное рассмотрение проблемы с учётом интересов обеих сторон.

3.6.7. Деловой и эмоциональный конфликты

Для теории и практики менеджмента представляют интерес ещё два вида конфликтов – это деловой и эмоциональный [15], [19]. Деловые конфликты связаны с потребностями деловой сферы, сферы производства, бизнеса, предпринимательства, с потребностями делового характера.

Эмоциональные конфликты связаны со специфической потребностью человека – потребностью избавиться от отрицательной эмоции, которая возникает у человека по самым разным причинам. Эмоциональные конфликты достаточно распространены и могут существовать одновременно и параллельно с деловыми. Они могут заблокировать разрешение делового конфликта. Поэтому разрешение эмоциональных конфликтов представляет актуальную проблему. Но особую проблему они приобретают у так называемых «трудных» людей.

«Трудные» – это люди, отрицательные эмоции которых проявляются в исключительно острой форме, а источники, корни их негативных эмоций носят исключительно стойкий и постоянный характер. Подробно указанная проблема рассмотрена в учебном пособии [19]. Здесь же излагаются лишь наиболее важный аспект проблемы трудных людей, – правила общения с «трудными» людьми.

3.6.8. Правила общения с «трудными» людьми

Существуют специальные правила общения с «трудными» людьми. Таких правил пять:

– во-первых, осознать сам факт наличия перед вами «трудного» человека при контакте с ним; это означает – обнаружить существование у человека специфической негативной эмоции, которая внешне находит проявление в особо острой форме;

– во-вторых, постараться удовлетворить уже раскрытую вами потребность трудного человека;

– в-третьих, выяснить для себя первопричину негативной эмоции, то есть докопаться до ее источников;

– в-четвертых, сделать попытку помочь «трудному» человеку самому осознать факт существования у него первопричин, источников его специфических негативных эмоций;

– в-пятых, определить и устранить, предупредить собственные негативные эмоции.

Итак, анализ различных аспектов делового общения показал, что оно действительно является важнейшей управленческой процедурой, от которой во многом зависит реализация остальных пяти: планирования, проектирования, мотивации, контроля и принятия решений.

Тема 3.7. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

3.7.1. Важнейшие аспекты принятия решения

Предмет принятия решения – проблема (человека или группы). Следовательно, объект принятия решения – человек.

Роль принятия решения. Роль – важнейшая, так как:

– ни одна управленческая процедура не реализуется без принятия решений;

– последствия принятия решения могут быть глобальными.

Место принятия решения. Место в пространстве – во всём менеджменте; многие специалисты даже весь менеджмент фактически сводят к принятию решений. Место во времени – может быть после, в процессе и до делового общения.

Сущность и содержание принятия решения. Надо отличать процессы принятия решений от организации принятия решений и от решения проблемы. Решение (проблемы) – это реализация, исполнение, выполнение принятого решения, принятия решения. Решение проблемы происходит после принятия решения. Принятие решения (сущность) – это разовый акт выбора одного возможного, будущего решения из нескольких альтернатив. Содержание принятия решения (акта) – задача психологии!

Организация принятия решения (сущность) – это дробление проблемы на подпроблемы. Содержание организации принятия решения:

- определение сущности (диагностика) проблемы;
- определение набора альтернатив решения проблемы;
- определение реальных альтернатив;
- сравнение и оценка реальных альтернатив;
- выбор одной альтернативы (принятие решения).

Из содержания организации принятия решения следует её связь с принятием решения: принятие решения является заключительным этапом, элементом организации принятия решения.

3.7.2. Методики организации принятия решения и принятия решения

Так как принятие решения – следствие организации принятия решения, то методики организации принятия решения являются одновременно и методиками принятия решения. Организация при-

нятия решения (ОПР) может быть осуществлена тремя основными способами:

- рациональным;
- интуитивным;
- на суждениях.

Все они используют память, информацию, которая зафиксирована в личности в самой разной форме.

Рациональное принятие решения. При таком способе все элементы ОПР реализуются:

- с помощью методики логики;
- в строгой последовательности;
- за достаточно продолжительное время.

Продолжительность времени принятия решения является недостатком данного способа, снижающим его эффективность. Повышению эффективности рационального способа принятия решения способствуют:

- склонность к нему субъекта;
- наличие достаточной информации;
- наличие достаточного времени;
- применение моделей.

В практике управления могут быть использованы такие модели принятия решения: экономико-математическая, платежная матрица и дерево решений.

Экономико-математическая модель имеет вид уравнения регрессии

$$Y = 2x_1 + 10,5x_2 + 10,$$

где x_1 , x_2 , y – (в частности) разряд рабочего, объём выполненной им работы, оплата за эту работу соответственно.

Такая модель фактически является инструментом достаточно оперативного определения в частности, величины вознаграждения, ускоряет процесс принятия решения.

Платежная матрица имеет вид таблицы, в которой по горизонтали варьирует, например, величина x_1 , а по вертикали – величина x_2 ; значение «у» определяется на пересечении соответствующих значений x_1 и x_2 (рис. 3.7.1).

$x_2 \backslash x_1$	x'_1	x''_1		x_1^n
x'_2	y_{11}	y_{21}		y_{n1}
x''_2	y_{12}	y_{22}		y_{n2}
x_2^n	y_{1n}	y_{2n}		y_{nn}

Рис. 3.7.1. Платежная матрица

В дереве решений варьирующие факторы x_1 и x_2 представляют ветви дерева; различные их сочетания дают значения «у» (рис. 3.7.2).

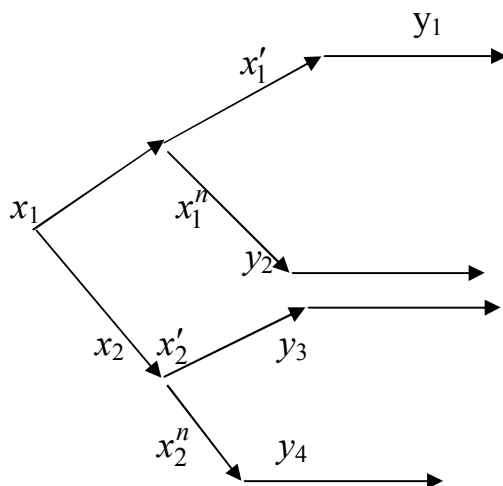


Рис. 3.7.2. Дерево решений.

Существуют и другие способы рационального принятия решений:

- декомпозиция – представление сложной проблемы как совокупности простых;
- диагностика – нахождение в проблеме наиболее важного и решение его в первую очередь;
- экспертные оценки;
- методика Дельфи – разновидность экспертной оценки; это нахождение решения его коррекцией двумя группами экспертов – меньшинством и большинством путём возврата его на доработку при несогласии одной из групп. Принимается только то решение, с которым согласны обе группы;

- методика неспециалиста – решение принимается специалистами в смежных областях;
- методика аналогий – используется опыт принятия решения в других областях.

Применяются и многие другие методики рационального принятия решения.

Интуитивное принятия решения. При применении данного способа все элементы ОПР реализуются с помощью:

- методики интуиции;
- тоже в строгой последовательности, по программе, которая уже существует в памяти, как результат прошлого собственного опыта человека, принимающего решение интуитивным способом. Или по программе, которая заложена в генетической памяти, как результат деятельности прошлых поколений, представители которых принимали решения в сходных ситуациях;
- за очень короткое время (приблизительно семь секунд).

Отсюда следуют важные преимущества интуитивного метода: оперативность и точность.

Точность интуитивного решения обусловлена тем, что оно неосознанно учитывает большое количество факторов в то время, как логика способна оперировать максимум двумя факторами. Отсюда следует, что эффективность интуитивной методики значительно выше рациональной. И не случайно исследования американских психологов показали, что японские менеджеры наиболее правильные решения принимали с помощью интуитивного метода.

Повышению эффективности интуитивной методики способствуют (психологические техники):

- особое состояние души, психики, или совершенное состояние, или нирвана. Термин «нирвана» применялся впервые в буддизме в VI веке до новой эры. В VI веке новой эры употребляют термин «сатори» – это состояние просветления, обязан своим происхождением дзен-буддизму;
- пограничное состояние (при стрессе, при угрозе, при опасности; оно обосновано представителями экзистенциального менеджмента в США (60–70-е годы XX века);
- врожденное состояние (присуще людям с определенными особенностями психики);
- специальная техника (аутотренинг и последующая медитация);
- собственный профессиональный опыт.

Существует и абсолютизация интуитивного способа принятия решения. Выразителем этого направления является экзистенциальный менеджмент. Экзистенциальный менеджмент – концепция американской социологии управления [14]. В ней в противовес формально-аналитическим построениям и эмпирическим исследованиям как основным инструментам традиционных школ менеджмента акцентируется внимание не на изучении техник и методик менеджмента, а на отказе от них. Более того, авторы вообще отвергают рациональный характер деятельности руководителя. Менеджер, по их мнению, принимает решения в постоянно меняющейся обстановке, с множеством переменных, и деятельность менеджера протекает в условиях «пограничных ситуаций». Согласно этой концепции менеджер страдает не столько от недостатка теоретических рекомендаций, а скорее – от их избытка.

С такой точкой зрения нельзя согласиться полностью и в главном. Конечно, менеджер в реальной практике вынужден далеко не всегда соблюдать требования, правила научной организации труда. Часто нарушает их и ведет себя даже непредсказуемо. Его решения часто не рациональны, не логичны, а интуитивны. И часто они даже исключительно эффективны. Но это совсем не значит, что в практике менеджмента отсутствует реальная основа для принятия не только интуитивных, но и рациональных решений. Поэтому данную концепцию надо интерпретировать как одну из крайностей. Однако ее не следует и полностью отвергать, чтобы не впасть в другую крайность – мнение, что менеджменту можно только научиться, то есть освоить как можно больше рациональных приемов и методик и только этим обеспечить успех. На самом деле, менеджмент – это не только наука, но и искусство. Многие в успехе менеджера определяет и интуиция, которая есть следствие опыта, – причем не только собственного, но и передаваемого генетически.

Принятия решения на суждениях. Способ основан на комбинации двух предыдущих, на сочетании интуиции и логики. Это самая распространенная методика принятия решения.

Как следует из проведенного анализа, принятие решения является исключительно важной управленческой процедурой. Фактически из всего контекста следует, что именно от принятия решения зависит эффективность и всех других процедур менеджмента.

Тема 3.8. ФУНКЦИЯ «ПЛАНИРОВАНИЕ»

Функция «планирование» (сущность) – это моделирование будущего менеджмента, маркетинга и производства. Это и вид контроля (согласования ресурсов). Содержание планирования:

- анализ настоящих ресурсов фирмы;
- выбор целей;
- выбор средств реализации целей.

3.8.1. Анализ настоящих ресурсов фирмы

Ресурсы – это всё, что можно использовать в менеджменте и производстве. Это потенциал внутренней и внешней среды фирмы: идеи, информация, методики, Бренд фирмы, потребители, поставщики, рынки и другие. Ресурсы – это результаты, или реализованные цели прошлой деятельности. Анализ настоящих ресурсов фирмы – это анализ внутренней и внешней среды фирмы. Для анализа сред применяются разные методики: SWOT – анализ, профиль-анализ и другие. Сущность SWOT-анализа – это методика исследования четырёх факторов: силы и слабости внутренней среды и возможностей и угроз внешней среды. Они соответствуют английским терминам: Strength, Weakness, Opportunity, Threat. Результаты SWOT-анализа являются основой для прогнозирования развития фирмы (выбора тенденций её развития, выбора её стратегий), а затем и выбора других целей фирмы [15]. Прогнозирование – часть, форма планирования!

3.8.2. Выбор целей фирмы

Цели фирмы (сущность) – это ориентиры на будущее, к которым будет стремиться фирма; отвечают на вопрос: «Куда?» Существуют такие виды целей и последовательность их выбора: стратегии (миссия и вспомогательные), общие цели, задачи. Выбор стратегий – это прогнозирование развития фирмы, это определение тенденций развития. Осуществляется разными методиками: экстраполяции, экономико-математическими, матрицами БКГ (Бостон консалтинг групп) и другими. Стратегии (прогнозы) – это качественно определенные цели: миссия и вспомогательные стратегии (маркетинг-

говые и стратегии изменений). Отличаются областью применения и длительностью. Примеры вспомогательных стратегий: повысить производительность труда, снизить цену товара, диверсифицировать производство.

Выбор миссии и вспомогательных стратегий. Миссия (сущность) – это стратегия всей фирмы, это одна, общефирменная стратегия; это наиболее общая, наиболее длительная и консервативная стратегия. Вспомогательные стратегии разрабатываются (выбираются) в помощь, в развитие миссии, на её основе! Это стратегии не всей фирмы, а отдельных сфер её деятельности. Для административной сферы формулируется административная стратегия. Для экономической – экономическая стратегия, для производственной – производственная, или инженерная стратегия. Могут быть и другие сферы. Стратегия сферы деятельности разделяется на стратегии видов деятельности. Например, экономическая стратегия может разделиться на ценовую, рыночную, товарную и другие. Вспомогательные стратегии менее длительны, менее консервативны, чем миссия. В любой миссии согласуются стратегии (потребности) всех участников бизнеса, всех важнейших социальных групп: собственников, работников, потребителей, посредников, общественных организаций и государства. Это содержание миссии. Отсюда следует, что в миссии отражается высокое социальное, всеобщее предназначение фирмы, её высокая роль и место. И соответственно её формулировка, форма возвышенная, даже патетическая, мотивирующая к достижению высоких идеалов.

Внешне миссия может быть выражена кратко в форме «Слогана» или развернуто в форме заявления, представления, меморандума, декларации. Примерами Слогана может быть «Развитие», «Ускорение», «Стабилизация» и другие. Примером меморандума может быть миссия фирмы «Макдоналдс»: «Удовлетворение потребностей в полноценном и относительно недорогом питании и оперативном сервисе большой массы населения для обеспечения социальной стабильности в обществе». Основатель Харьковского университета Василий Назарович Каразин такой видел его миссию: «Главным предметом учреждения университета было благосостояние моей милой страны и полуденного края России».

Выбор общих целей. Общие цели – это качественно и количественно определенные цели всей фирмы, это общефирменные цели

(например: повысить производительность труда в фирме на 10 % в течение 2015 года). Могут быть:

- долгосрочные (свыше 5 лет);
- среднесрочные (от 1 года до 5 лет);
- краткосрочные (от квартала до 1 года).

Выбор общих целей осуществляется тоже и только на основе миссии, как и выбор вспомогательных стратегия, так как и те и другие – общефирменные цели. Он сопровождается:

– согласованием (контролем) общих целей между собой, с миссией и со вспомогательными стратегиями; это исключение противоречия их друг другу, их взаимная поддержка; вспомогательные цели должны быть средствами реализации миссии фирмы.

- согласованием общих целей с внутренней средой;
- согласованием общих целей с внешней средой;
- согласованием общих целей с потребностями потребителей.

Выбор задач. Задачи – это оперативные качественно и количественно определенные цели не всей фирмы, а только отдельных подразделений и даже отдельных исполнителей. Выбираются задачи на час, смену, неделю, декаду, месяц, квартал. Необходимо отличать выбор (планирование) задач от постановки запланированных задач исполнителям. Постановка задач не входит в планирование задач и происходит после планирования задач. Постановка задач – это первый шаг в их реализации.

Миссия, вспомогательные стратегии, общие цели и задачи связаны иерархически. При этом планирование идёт сверху вниз, а реализация – снизу вверх (рис. 3.8.1)

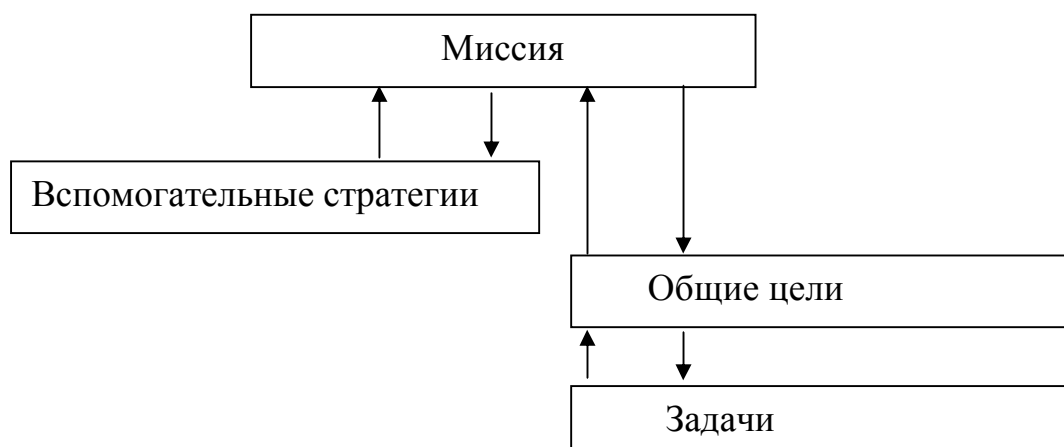


Рис. 3.8.1. Выбор целей фирмы

3.8.3. Выбор средств реализации целей фирмы

Выбор средств реализации целей – это планирование самых разных условий реализации целей: технических, экономических, социальных, административных, психологических, методических и других. Это организация, моделирование реальных условий реализации целей в форме схем, макетов, чертежей, графиков, методик и других.

Это ответ на вопрос «Как?», то есть с помощью каких средств реализовать запланированные, выбранные цели. Это принципиально иная проблема по форме, сути и содержанию в сравнении с выбором целей. Это и не прогнозирование. Это проектирование, – особая форма, часть планирования. В производственном менеджменте проектируются: методики и организационные структуры управления фирмой (ОСУ). Проектирование ОСУ будет рассмотрено отдельно, – как функция проектирования. Причина – его масштабность, уникальность, специфичность.

В функции планирования к тому же рассматривается только *часть* методик. Методики, или методологические средства применяются и в функциях мотивация и контроль, а также в связующих процессах. В научной литературе не совсем корректно и неоправданно вводится понятие «Целевые средства реализации целей». В действительности, задачи, например, не являются средствами реализации общих целей. Средствами реализации общих целей являются не сами задачи, а результаты их реализации!

Если цели – ориентиры, отвечающие на вопрос «Куда?», то методики – не ориентиры. Методики носят не целевой, а ограничительный характер. Методики (сущность) – это правила поведения, правила деятельности менеджеров, исследователей [20], [21], [22], [23]. И они отвечает на вопрос «Как реализовать цели?».

В менеджменте выделяют две группы методик: директивные и этические (моральные).

Выбор директивных методик (policy). Директивные методики, или руководящие указания обязательны для исполнения. Выбираются четыре уровня директивных методик, соответствующих четырём уровням целей: для реализации миссии – тактика, для вспомогательных стратегий – политика, для общих целей – процедуры, для задач – правила (табл. 3.8.1).

Цели и директивные методики

№	Цели	Директивные методики
1	Миссия	Тактика
2	Вспомогательные стратегии	Политика
3	Общие цели	Процедуры
4	Задачи	Правила

Тактика, политика, процедуры и правила отличаются разной степенью конкретности и длительности указаний: тактика – наиболее общее указание, правило – исключительно конкретное.

Примеры целей и соответствующих директивных методик приведены в табл. 3.8.2.

Примеры целей и директивных методик

№	Цели	Директивные методы
1	Миссия «Развитие»	Тактика «Ежегодное улучшение плановых показателей»
2	Вспомогательная стратегия «Повышение качества трудовых ресурсов»	Политика «Постоянная подготовка и переподготовка кадров»
3	Общая цель «Повысить производительность труда в фирме на 10 % в течение 5-ти лет»	Процедура «Ежегодное обновление оборудования в фирме»
4	Задача «Провести уборку одного станка в течение 15 мин»	Использовать пылесос № 3

Выбор миссии, вспомогательных стратегий, тактики и политики – стратегическое планирование. Возникло в 70-е годы в США как реакция на быстрые изменения внешней среды и кризисы.

Выбор общих целей, задач, процедур и правил – нестратегическое планирование. Оно существовало и до стратегического; сейчас вытекает из него, осуществляется в помощь ему и на его основе.

Выбор этических методик. Этические методики – моральные (необязательные) правила поведения образуют организационную культуру, корпоративную культуру, философию фирмы – это сложное понятие. Организационная культура (философия фирмы) – это целый комплекс правил поведения в фирме: ценности, верования и правила жизнедеятельности фирмы.

Организационная культура пронизывает всю внутреннюю среду фирмы. Об уровне организационной культуры можно судить по:

- публикациям фирмы о себе (если фирма пропагандирует фирменные ценности, фирменную философию – это фирма с сильной, высокой организационной культурой); если же фирма акцентирует внимание на формальных и количественных аспектах своей деятельности, то это фирма со слабой организационной культурой);
- по характеру труда (творческому или нетворческому);
- по характеру общения (деловому или неделовому);
- по управлению карьерой: организованному или спонтанному;
- по наличию заповедей, неписанных норм поведения, морали;
- по наличию преданий, героев, истории фирмы;
- по осведомлённости об этом сотрудников;
- по отношению к этому сотрудников.

Итог всего сказанного можно сконцентрировать в табл. 3.8.3.

Таблица 3.8.3

Связь целей, методик и видов планирования

Цели	Методики		Виды планирования
	директивные	этические	
Миссия	Тактика	Ценности, верования, правила жизнедеятельности фирмы	Стратегическое
Вспомогательные стратегии	Политика		
Общие цели	Процедуры		Нестратегическое
Задачи	Правила		

3.8.4. Виды планирования

Вид планирования определяется:

- назначением;
- местом в менеджменте;
- периодом (горизонтом) планирования;
- характером применяемых методов планирования;
- другими критериями.

Соответственно можно выделить такие виды планирования, определяемые:

- по месту в менеджменте: например, входящее в стратегический менеджмент (стратегическое планирование);

- по длительности периодов, горизонтов планирования (долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное, оперативное);
- по методам планирования: объёмное (по объёму работ), календарное (по срокам начала и окончания работ), оперативное (планирование конкретных производственных задач по номенклатуре работ на короткие планируемые периоды);
- по этапам развития (финансовое, перспективное, стратегическое);
- по видам целей (стратегическое и нестратегическое);
- по другим критериям, (например, планирование ограничительных методов получило название формального планирования).

Особыми видами планирования являются: бизнес-планирование и технико-экономическое обоснование.

Бизнес-планирование – это комплексное планирование:

- место бизнес-планирования разрабатывается на основе финансового плана, перспективного плана и стратегического плана, в дополнение к ним;
- время – разрабатывается не всегда: при образовании фирмы; в переломные моменты её деятельности (при расширении масштабов деятельности; для привлечения инвесторов, – должен быть отражен имидж фирмы; при захвате новых рынков); важнейшим является бизнес-план инвестиционного проекта;
- цель – дать, прежде всего, высшему руководству наиболее полную, общую, комплексную, интегральную картину положения фирмы и возможностей её развития;
- содержание: производственный (инженерный, технический) план (производственная программа, отражающая затраты, расходы ресурсов предприятия в натуральных показателях); финансовый план (смета доходов и расходов стоимостных, экономических ресурсов в стоимостных показателях) и план маркетинга – это, главным образом, план объёма продаж (доходы от продаж с учётом затрат на маркетинг).

Технико-экономическое обоснование похоже на бизнес-план, но имеет отличия:

- это план-проект обслуживания, обеспечения материальных объектов, которые обеспечивают, в свою очередь, выполнение бизнес-плана;
- это и дополнение к бизнес-плану;
- можно трактовать и как самостоятельный документ.

Тема 3.9. ФУНКЦИЯ «ПРОЕКТИРОВАНИЕ»

3.9.1. Сущность, содержание, место и связь с планированием

Функция «проектирование» – это часть функции планирования, отвечающая за выбор одного из средств реализации целей – за выбор организационных структур управления (ОСУ). В этом сущность, место и связь функции проектирование с функцией планирование.

Содержание функции «проектирование»:

- выбор должностей на основе целей;
- согласование выбранных должностей между собой, то есть организация их связи (по горизонтали и вертикали), – это выбор типа организационной структуры управления (ОСУ).

Должность – это полномочия плюс обязанности; полномочия и обязанности равны, но противоположны по знаку; это две стороны одной «медали».

Полномочия – это право распоряжаться, организовывать, управлять ресурсами фирмы.

Передачу полномочий и ответственности называют их делегированием. Впервые применил римский император Диоклетиан в 294 году н. э. [16].

Полномочия – это ограниченное право. В зависимости от характера и степени ограничения, полномочия разделяют на линейные, штабные и функциональные.

3.9.2. Виды полномочий

Линейные полномочия. Линейные (административные) полномочия – это право распоряжаться всеми ресурсами предприятия, но главное – людскими, то есть, – это право руководить, командовать, отдавать приказы.

Примеры линейных полномочий: ректор → деканы → кураторы → старосты или: министр-директор-начальник цеха → начальник участка → бригадир.

Носители линейных полномочий – начальники, командиры, администраторы, – несут прямую ответственность за достижение целей организации.

Линейные полномочия делегируются непосредственно от начальника подчинённому, создавая непрерывную иерархию (порядок подчинения), или непрерывную, строго вертикальную цепь команд, или скалярную цепь. Именно при непрерывности, неразрывности цепи команд соблюдается принцип единоначалия. Принцип единоначалия удовлетворяет три критерия:

– начальник делегирует полномочия только своему непосредственному подчинённому;

– подчинённый и несёт ответственность только перед своим непосредственным начальником;

– начальник не имеет права отдавать указания «через голову» непосредственных подчинённых.

Принцип единоначалия подразумевает и невмешательство других, в частности, равно уровневых начальников.

Единоначалие повышает эффективность управления, устраняет анархию, вносит четкость, порядок во взаимоотношения начальников и подчинённых. Известное высказывание Наполеона: «Один плохой начальник лучше двух хороших» подтверждает сказанное выше.

Однако это совсем не означает, что в определённых конкретных условиях производства принцип единоначалия не может быть нарушен. Об этом говорил ещё Тейлор.

Особенностью линейных полномочий являются:

– скалярная цепь пронизывает всю структуру управления сверху вниз, замыкаясь на рабочих;

– носители линейных полномочий (начальники, руководители) не только занимаются оперативной деятельностью по непосредственному достижению целей предприятия, но и несут всю ответственность за их достижение.

Вопрос о количестве подчинённых решается через норму управляемости. Норма управляемости – это научно обоснованное количество непосредственных подчинённых. Норма управляемости зависит от: уровня управления, вида деятельности, характера задач, особенностей коллектива, типа отрасли, способностей руководителя и т. д. Если подчинённых больше, чем предусмотрено нормой, то руководитель страдает от перегрузки; если количество подчинённых меньше, то налицо неполная его загруженность по работе. И то, и другое ведёт к снижению эффективности деятельности данного подразделения. Как правило, для руководителей среднего уровня

управления норма управляемости находится в пределах девяти-двенадцати подчинённых.

Эффективность управления трудовыми ресурсами зависит и от длины цепи команд. Длина цепи команд – это количество уровней управления. Длина цепи команд связана обратно пропорционально с нормой управляемости при неизменной численности персонала, т. е. чем больше норма управляемости, тем короче длина цепи команд.

Штабные полномочия. Штабные полномочия впервые ввёл Александр Македонский. Они полностью лишены права распоряжаться ресурсами организации и главное – людскими, то есть лишены главного – руководить. Носители штабных полномочий не руководители, не начальники, не администраторы, они помощники руководителей, они специалисты (юрист, психолог, социолог, специалист по делопроизводству и другие).

Штабные работники не заняты непосредственным достижением целей предприятия и не несут прямой ответственности за результаты; они лишь помогают руководителям.

Функциональные полномочия. Функциональные полномочия – занимают промежуточное положение между линейными и штабными полномочиями, – носители их являются одновременно и руководителями, и специалистами. Но они в большей степени специалисты, нежели руководители. И в отличие от руководителей иерархия функциональных должностей не замыкается на исполнителях (рабочих). Примеры функциональных руководителей: заместители директора, главные специалисты (главный агроном, главный металлург, главный бухгалтер, главный механик и другие). Это и начальники отделов (планового, технического, кадров, труда и заработной платы и других). Главный инженер предприятия одновременно является и функциональным менеджером как заместитель директора, и руководителем (администратором) как первый заместитель директора.

3.9.3. Полномочия и власть

Полномочия – это всего лишь право, которое не всегда, не всеми может быть реализовано; это возможность, идеал. Власть – это уже реализованное право, это реальность, результат. Власть может быть больше, меньше и равной полномочиям. Равенство полномочий и власти отмечается тогда, когда человек полностью реализует права должности. Если же власть меньше полномочий, работник не пол-

ностью реализует свои права, он не на своём месте. Если власть больше полномочий, то должностное лицо или злоупотребляет своим служебным положением (в частности, штабной работник действует от имени своего высокого начальника), или обладает высоким авторитетом.

Власть, как и полномочия, ограничена. Полномочия ограничены: должностными инструкциями, принципом единоначалия (линейные полномочия), нормой управляемости, законами, вышестоящими полномочиями. Власть ограничивается всем тем же плюс моральными принципами и/или страхом наказания.

3.9.4. Типы организационных структур управления

Структура в широком смысле – это элементы, связанные так, что образуют единое целое (для какой-то цели). В организационных структурах управления такими элементами являются должности.

Характер (правило) связи должностей по горизонтали определяет тип организационной структуры управления (ОСУ), а по вертикали – ее разновидность.

Известны три основных типа ОСУ: линейные, функциональные и линейно-функциональные (штабные).

Линейные ОСУ. Впервые их применил и обосновал Макс Вебер. Их называют ещё и как бюрократические, и как административные. В них деление, или взаимосвязь должностей по горизонтали осуществляется на основе пространственного или количественного правила [15]. При этом каждое структурное подразделение выполняет все виды (функциональные направления) деятельности ($\Phi_1 - \Phi_n$), рис. 3.9.1.

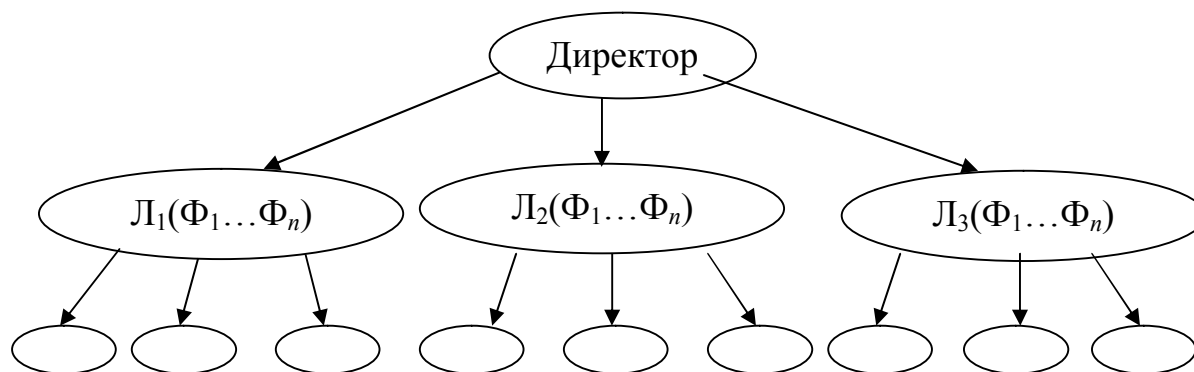


Рис. 3.9.1. Линейная структура управления:
 L_1, L_2, L_3 – руководители, начальники, администраторы

Преимущество такой структуры – полное соблюдение принципа единоначалия. Недостаток – невысокая компетентность принимаемых решений. Противником принципа единоначалия и линейных ОСУ был Тейлор, называя их «военным типом организации». Для устранения данного недостатка стали применять функциональные структуры.

Функциональные ОСУ. Понимание ограничений линейной структуры пришло в конце XIX – начале XX веков. Ф. У. Тейлор был первым, кто однозначно охарактеризовал линейную структуру как принципиально устаревшую и не подходящую для крупного производства. Дальнейшее разделение труда в управлении привело к появлению функциональных специалистов (юристов, экономистов, кадровиков и др.), что повлекло образование функциональных подразделений и функциональной структуры в управлении (рис. 3.9.2). В рамках линейной структуры «обязанности начальника мастерской, десятника и т. п. так разнообразны и требуют таких специальных знаний в соединении со столькими природными способностями, – писал Тейлор, – что только люди с особыми врожденными способностями и долголетним специальным опытом могут удовлетворительно справляться с этими обязанностями». Чтобы преодолеть данный недостаток, Тейлор предложил ввести так называемую функциональную администрацию, т. е. функциональную организационную структуру. В рамках такой структуры подчиненный будет получать приказы сразу от нескольких руководителей. Такого руководителя значительно проще найти или подготовить, чем универсального работника, который должен неплохо разбираться во всех проблемах производства. В рамках функциональной структуры возможна реальная профессионализация управления. За свою трудовую жизнь даже человек средних способностей действительно может стать профессионалом в какой-либо области, при этом совокупность таких средних людей будет работать с той же (если не с большей!) отдачей, с какой работает один гениальный руководитель. Таким образом, основным достоинством функциональной организационной структуры становится возможность профессионализации, привлечения высококлассных узких специалистов к управлению. В итоге обеспечивается высокая компетентность принимаемых решений [24]. Вместе с тем структура получается достаточно сложной и противоречивой, так как нарушается принцип единоначалия.

В функциональных структурах взаимосвязь (деление) должностей по горизонтали осуществляется по видам деятельности (функциям). Такая структура представлена на рис. 3.9.2.

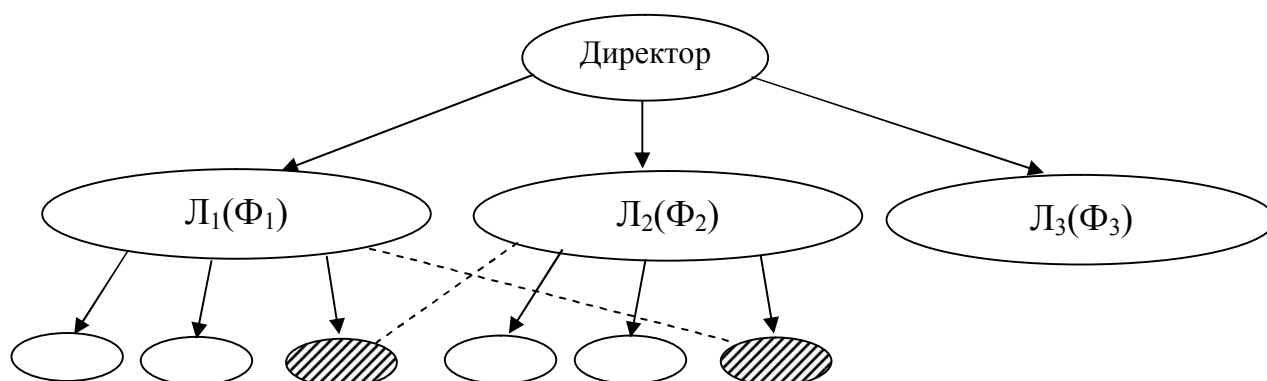


Рис. 3.9.2. Функциональная структура управления

Преимущество такой структуры – высокая компетентность принимаемых решений.

Недостаток – не соблюдается принцип единоначалия.

Линейно-функциональные ОСУ. В значительной степени преодолеть недостатки функциональной структуры смогла линейно-функциональная. Считается, что впервые она возникла в конце XIX столетия на железных дорогах США в качестве попытки найти подход к эффективному управлению транзитными перевозками по отдельным веткам железных дорог. При всём различии взглядов на детали зачатки таких структур можно обнаружить и у Тейлора, и у Файоля. Данный тип структуры представлен на рис. 3.9.3.

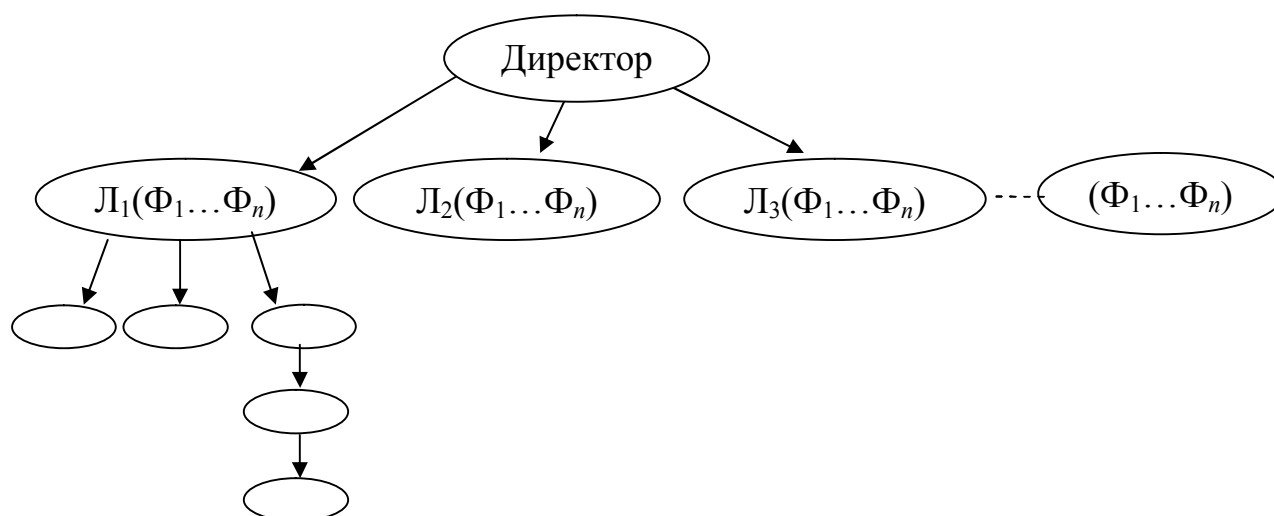


Рис. 3.9.3. Линейно-функциональная структура управления

Это фактически возврат к линейной структуре. Однако для повышения компетентности принимаемых решений руководителям в помощь придается штаб специалистов ($\Phi_1 - \Phi_n$).

Преимущества таких структур: полное соблюдение принципа единоначалия и высокая компетентность принимаемых решений. Из двойного названия такой ОСУ следует, что в ней была сделана попытка воплотить преимущества линейной и функциональной структур. Принцип единоначалия здесь дополняется возможностью привлекать профессионалов к подготовке (а не принятию!) решений. Функциональные специалисты образуют штаб при линейном руководителе и готовят ему решения. Чем выше руководитель – тем больше у него штаб. У директора предприятия это может быть администрация, насчитывающая несколько десятков человек, у начальника цеха – два заместителя, например главный инженер и заместитель по кадрам [25]. Однако и такие структуры не лишены недостатков:

- неоперативность принимаемых решений менеджерами среднего и нижнего уровней управления, так как информация из штабов проходит слишком длительный путь;

- значительное искажение информации, получаемой менеджерами среднего и нижнего уровней управления из штаба от специалистов, необходимой для принятия ими решений (по той же причине).

Для устранения указанных недостатков штабы переместили из центра в нижние уровни управления, – в подразделения, дивизионы (от английского division). Соответственно такие децентрализованные линейно-функциональные структуры получили название «дивизиональные». Эти структуры лишены указанных выше недостатков. Впервые дивизиональные структуры управления появились в конце двадцатых годов на предприятиях «Дженерал Моторс», а наибольшее распространение они получили в 60–70-е годы XX века. В эти годы крупные западные корпорации стали практически повсеместно переходить к дивизиональным структурам [26]. Линейно-функциональные структуры управления могут изменяться ещё и от форм собственности.

3.9.5. Типы линейно-функциональных структур управления в зависимости от форм собственности

В Украине собственность выступает в трех основных формах:

- частная;
- коллективная;
- государственная [15].

Линейно-функциональная структура управления *существенно не* зависит от форм собственности. Различия наблюдаются лишь в высшем уровне управления.

Для частной формы собственности организационная структура управления имеет вид, представленный на рис. 3.9.4.

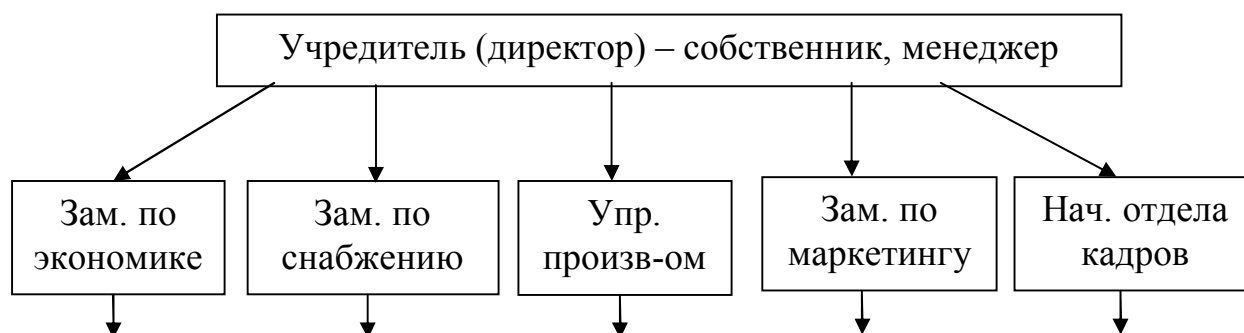


Рис. 3.9.4. Структура управления частного предприятия

Для коллективной формы собственности используется структура, представленная на рис. 3.9.5.

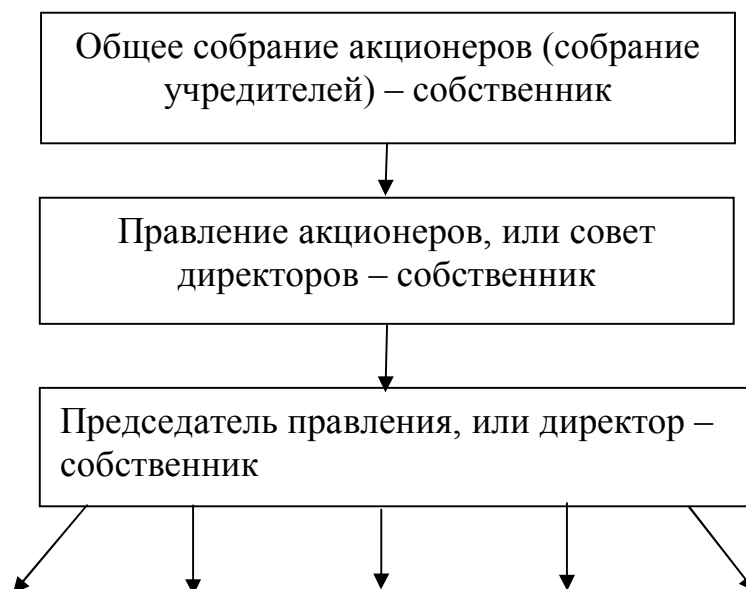


Рис. 3.9.5. Структура управления коллективного предприятия

Для государственной формы собственности используется структура, представленная на рис. 3.9.6.

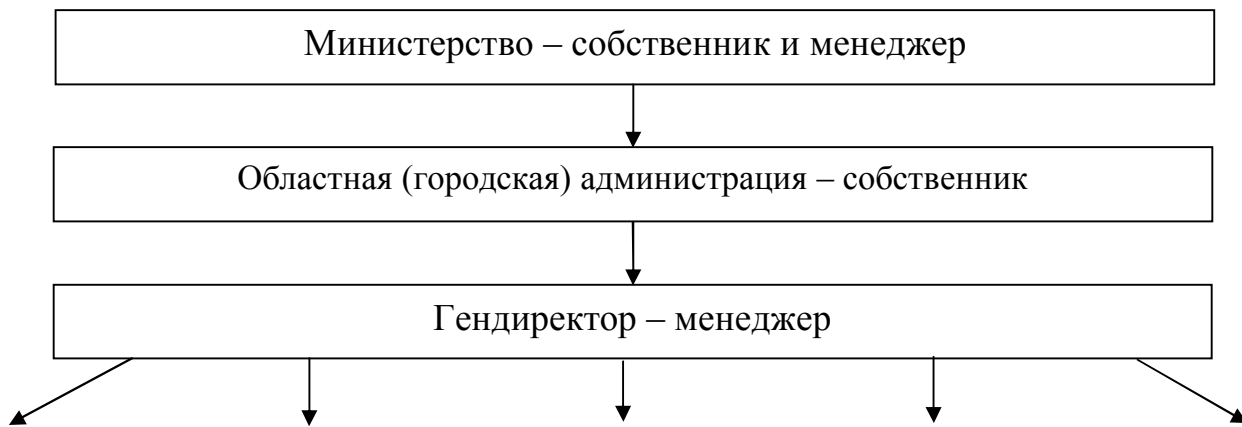


Рис. 3.9.6. Структура управления государственного предприятия

Тема 3.10. ФУНКЦИЯ «МОТИВАЦИЯ»

3.10.1. Функции «планирование», «проектирование», «мотивация» – их взаимосвязь. Сущность мотивации.

Ранее было показано, что функция «планирование» отвечает за организацию целей и средств их реализации. Функция «проектирование» как часть планирования ответственна за организацию таких средств, как должности, или прав распоряжаться ресурсами и, в частности, – прав руководить человеческими ресурсами. Мотивация – это уже само руководство. Но мотивация не сводится только к руководству, а включает ещё лидерство и стимулирование. Руководство, лидерство и стимулирование – это три основные формы мотивации. Мотивация (сущность) – это побуждение к труду воздействием на потребности людей. Мотивацию можно проводить двумя основными группами способов:

- без исследования и акцента на конкретных потребностях мотивируемого (руководство и лидерство); здесь акцент только на подходе, стиле поведения самого мотиватора;

- с исследованием и акцентом на конкретных потребностях мотивируемого (стимулирование).

3.10.2. Три формы мотивации: руководство, лидерство, стимулирование

Руководство. Здесь акцент руководителя только на административный ресурс, на формальные права должности, формально

записанные в должностной инструкции. Это формальная мотивация. Существуют три основных подхода, стиля поведения руководителя:

- авторитарный;
- либеральный;
- демократический (гуманистический).

Они нашли свое обоснование соответственно в трёх теориях руководства:

- теории «X»;
- теории «У»;
- теории «Z».

Теории «X» и «У» сформулировал американский социальный психолог Дуглас Мак-Грегор (1906–1964). В них мотивация сводится к воздействию на одну потребность – зарплату. При этом теория «X» – обосновывает авторитарный стиль руководства из-за преобладания в человеке отрицательных качеств (лени, отсутствия инициативы и других); теория «У», наоборот, – либеральный стиль из-за преобладания в человеке положительных качеств (трудолюбия, наличия инициативы и других).

Недостаток теорий «X» и «У» – узкий, ограниченный подход руководителя к мотивации подчинённого. Мотивируемый рассматривается только как специалист, функционер, ролевик, у которого только одна потребность – зарплата. Как отмечал американский социальный психолог Фромм такое отношение, такой подход стал настоящим кошмаром, проклятием XX века.

Теорию «Z» начал разрабатывать тоже Мак-Грегор, но закончил Уильям Оучи (родился в 1943 году в Гонолулу, Гавайи). В своей книге «Теория Z» он постарался сформулировать уроки японского менеджмента. Теория «Z» обосновывает мотивацию, побуждение к труду путём воздействия на все потребности подчинённого, на всего человека, на всю личность, а не только как на специалиста, испытывающего потребность только в деньгах. Мотивируемый должен испытывать ощущение своей полезности, значимости, неординарности, востребованности, должной оценки его творческих способностей. Отсюда и название подхода – человеческий, гуманистический, но и демократический, так как мотивация работников должна исходить из потребностей всех работников предприятия как одной большой семьи, одного «производственного клана». Но акцент, как и в теориях «X» и «У» не на потребностях мотивируемого, а на стиле, подходе мотиватора.

В теории «Z» нашел отражение, прежде всего, опыт, стиль, подход «мягкого» японского менеджмента (система пожизненного найма, в частности) в отличие от жёсткого американского стиля и ещё более жёсткого – китайского.

Существуют также четыре стиля руководства Ликкерта, в основе которых рассматриваются системы мотивации: эксплуататорски – авторитарные, благожелательно-авторитарные, консультативные и группового участия.

Лидерство. Это побуждение к труду без опоры на административный ресурс. Это неформальная мотивация, то есть она формально не отражена в как-либо документах. Но здесь тоже акцент на подходе, стиле поведения самого мотиватора, а не на глубоком исследовании потребностей мотивируемого. Существуют четыре основных подхода, стиля поведения лидера:

- личностный;
- поведенческий;
- ситуационный;
- адаптивный.

Личностный подход реализуется с помощью личностных характеристик морального порядка, моральных качеств, морали – внутреннего проявления личности лидера: отношения к другим людям, обязанности к людям, к обществу.

Поведенческий подход при мотивации осуществляется с помощью личного морального поведения, действий, поступков, этикета – внешнего проявления личности лидера: манеры поведения, стиля одежды, речевых оборотов.

Ситуационный подход – это мотивация с акцентом на конкретную *ситуацию*, на конкретные обстоятельства возможно даже в ущерб личностному и поведенческому подходам

Адаптивный подход – это варьирование пропорцией, соотношением трех рассмотренных выше подходов для их оптимизации, а значит – увеличения эффекта от их совместного применения.

Стимулирование. Как практика, стимулирование применялось ещё в древние века. Термин «Стимул» очень давний – это палочка, чтобы подгонять, укалывать быков. В развитии стимулирования можно выделить даже определённые *этапы*.

Впервые стимулирование стало предметом исследования у Роберта Оуэна (1771–1858), английского философа, педагога и социалиста.

Затем Тейлор, как автор классической, или рационально-экономической теории стимулирования, делает акцент на таком стимуле как зарплата (конец XIX века). Недостаток – не учитывает такой стимул, как качество условий труда, или качество жизни, т. е. социально-психологический стимул. Тейлор, однако, впервые указывает на другие стимулы – он предлагает проектирование рабочих мест и медицинское обслуживание.

Дальнейшим развитием теорий стимулирования явилась доктрина (теория, концепция, принцип) человеческих отношений социолога Элтона Мэйо (начало XX века). Производственный процесс, по его мнению, не только инженерно-экономический (техничко-экономический), но и социально-психологический. Его знаменитые Хоторнские эксперименты показали, что социально-психологические условия производства стимулируют не в меньшей степени, чем технические и экономические.

Стимулирование (сущность) – форма мотивации, в которой акцент с поведения мотиватора переносится на глубокое исследование потребностей мотивируемого. Потребность – это ощущение недостаточности чего-либо: пищи, сна, отдыха и т. д. Потребность, нацеленная на труд, становится мотивом.

На рис. 3.9.7 приведена взаимосвязь основных понятий мотивации: потребностей, мотивов, стимулов, санкций и интересов.

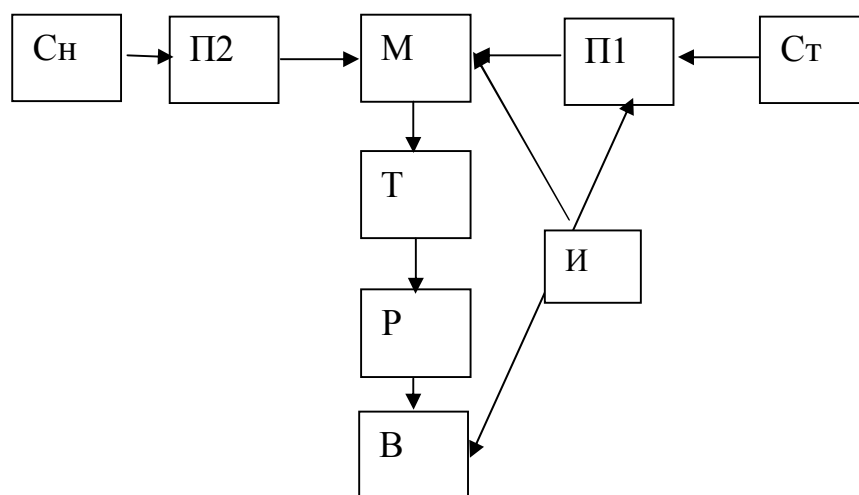


Рис. 3.9.7. Взаимосвязь основных понятий мотивации:
 П1 – потребности неудовлетворённые; П2 – потребность сохранить имеющиеся блага; М – мотив (нацеленная на труд потребность);
 Т – труд; Р – результат труда; В – вознаграждение;
 С – стимул; усиливает, провоцирует потребность перейти в мотив;
 И – интерес; Сн – санкции (выговоры, угрозы)

Мотивация (сущность и цель) – это: побуждение к труду воздействием на потребности людей; это превращение потребности в мотив; это организация, создание мотивов. Мотивация – это и вид контроля, в котором выбираются, корректируются, согласуются возможности (ресурсы) предприятия с потребностью работника (стандартом). После мотивации появляется один новый ресурс – результаты. Это единственный ресурс, не согласованный с остальными. Это согласование осуществится позже, в функции контроль. Но это приведёт и к новому согласованию, и к другим ресурсам, то есть к пересогласованию ресурсов, к перепланированию!

Стимулы – это не только усилители имеющихся потребностей, но и возбудители новых: в высокой заработной плате, премии, комфортных условиях труда, карьерном росте и других.

Санкции – это разновидность стимулов, это их противоположность, антипод стимулов, это стимулы наоборот, это антистимулы: угрозы, наказания, выговоры, предупреждения и другие.

Санкции, вообще говоря, воздействуют на другие потребности, нежели стимулы, а именно – на потребности сохранить уже имеющиеся блага: высокую зарплату, комфортные условия труда, наличие возможности карьерного роста и другие.

Стимулирование так же, как и руководство, и лидерство, нашло свое обоснование в соответствующих теориях.

Существует два основных класса теорий стимулирования:

- содержательные;
- процессуальные;
- особое место занимает теория, или модель Портера – Лоулера.

Известны три основные содержательные теории стимулирования:

- теория Маслоу;
- теория Макклеланда;
- теория Герцберга [3].

Основная идея всех трёх теорий: «Чтобы стимулировать подчиненного надо изучить его потребности».

Маслоу (1908–1970) установил, что:

- потребностей много и они разные;
- классифицировал потребности (выделил целые группы однотипных потребностей);
- расположил эти группы в строгой последовательности по важности для личности, то есть установил иерархию потребностей

(на первое место поставил физиологические потребности, на второе – потребности в безопасности и защите от внешней среды, на третье – социальные потребности).

Положительное в этой теории – ее практическая направленность, так как впервые указывается на многообразие возможностей, рычагов воздействия, побуждений к действию для мотивации менеджерами своих подчиненных; то есть теория не сводит стимулирование только к зарплате, к экономическим стимулам.

Недостаток теории, – в действительности оказалось, что иерархии потребностей нет, то есть нет важных и второстепенных потребностей, все зависит от конкретного человека и конкретных обстоятельств.

В теории Дэвида Макклеланда (родился в 1917 году) все те же аспекты, что и в теории Маслоу: анализ, классификация, иерархия потребностей. Но есть существенное отличие, – важными признаются другие потребности – не физиологические, а высшие:

- потребность во власти;
- потребность в успехе;
- потребность в причастности к чему-либо (коллективу, делу, эксперименту).

Следовательно, у Маслоу как бы противоположная иерархия потребностей, то есть перевернутая пирамида потребностей.

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга (1923–2000) во многом противоречива; в ней есть сходство с двумя предыдущими теориями: в анализе, классификации, иерархии. Есть и положительное отличие – впервые указано на важную роль в стимулировании таких двух потребностей:

- в комфортных условиях труда;
- в содержательности труда (в творческом характере труда).

Подводя итог анализу содержательных теорий, можно сделать такой вывод:

- содержательные теории делают акцент на стимулировании уже имеющихся потребностей;
- для эффективного стимулирования необходимо тщательно изучить потребности подчиненных, определить важнейшие из них (на данный момент);
- именно потребности задают и методы стимулирования.

В Процессуальных теориях стимулирования речь идёт только о двух важнейших потребностях, и возникающих только в процессе производственной деятельности:

- в адекватности приложенного усилия и вознаграждения;
- в адекватности вознаграждения за одинаковые усилия.

Эти две процессуальные теории называются соответственно «Теория ожидания» и «Теория справедливости (восприятия)».

Теория (модель) Лаймана Портера – Эдварда Лоулера достаточно сложна для анализа и понимания; она объединяет все рассмотренные ранее теории в рамках единой схемы – модели. Однако выводы из неё представляют несомненный практический интерес.

Первый вывод: «Необходимо и возможно мотивировать подчиненных к труду для удовлетворения их потребностей и потребностей (целей) предприятия».

Второй вывод: «Именно результативный труд приводит к удовлетворению потребностей, а не наоборот».

3.10.3. Содержание мотивации

Содержание мотивации вытекает из следующего. Мотивация – это процесс, в котором участвуют двое: мотиватор и мотивируемый. Поэтому результат мотивации зависит от обоих. Они реализуют некоторые обязательные элементы, отсутствие хотя бы одного из которых устраняет мотивацию. Таких элементов содержания мотивации должно быть четыре:

- мотиватор должен изучить, узнать, установить наиболее важную в данный момент потребность мотивируемого;
- выбрать, согласовать ресурсы предприятия (методы мотивации, денежные и другие) с потребностью мотивируемого;
- мотиватор должен воздействовать на потребность мотивируемого;
- мотивируемый должен согласиться принять предложение мотиватора, то есть и им должна быть проведена оценка последствий мотивации (согласование потерь и приобретений, то есть – контроль).

3.10.4. Методики мотивации

Методик мотивации очень много. Они достаточно подробно описаны в научной литературе. Основные из них:

- неэкономические (организационные; морально-психологические);

- методики удовлетворения основных потребностей подчиненного (методики удовлетворения физиологических потребностей; методики удовлетворения потребностей в безопасности и защищённости);
- методики положительного и отрицательного подкрепления, гашения и наказания;
- методики мотивации женщин;
- методики мотивации начинающих специалистов;
- методики мотивации через совершенствование содержания труда;
- методики мотивации через комфортные условия труда;
- экономические методики мотивации.

Тема 3.11. ФУНКЦИЯ «КОНТРОЛЬ»

Это организация самого менеджмента, это комплексный менеджмент, согласование всех трёх предыдущих функций. Контроль в широком смысле (сущность) – это согласование всех ресурсов организации [27]. Так как менеджмент как организация деятельности тоже сводится к согласованию ресурсов, то менеджмент и контроль в широком смысле совпадают. Поэтому элементы содержания менеджмента (функции и связующие процессы) – это виды контроля.

3.11.1. Сущность, содержание, место и цель функции контроль

Функция «контроль» (сущность и цель) – это контроль только в узком смысле, это согласование только четырёх ресурсов: входящих, целей, результатов и человеческих. Содержание (этапы) контроля:

1. Установление (выбор) стандартов, ресурсов, с которыми будет сравниваться один корректируемый.

2. Установление (выбор) масштабов отклонений – тоже согласование. Масштаб отклонений (М) – это предельно допустимая величина отклонения результата от стандарта. Масштаб отклонений устанавливается только высшим руководством предприятия, – только оно может взять всю ответственность за возможные последствия (объём сбыта продукции и объём брака).

3. Измерение корректируемого ресурса (согласование со шкалой измерения).

4. Сравнение корректируемого и стандартных ресурсов, то есть определение реальных отклонений (Откл).

5. Сравнение реальных отклонений с масштабом отклонений (тоже форма согласования).

6. Выбор варианта действий из трёх возможных (тоже контроль): Откл меньше или равно M – ничего не предпринимать (первый вариант); Откл больше M – или корректировать результаты по целям (стандартам) (второй вариант), или корректировать цели по результатам (стандартам) (третий вариант).

Место функции контроль – там, где согласуются только четыре ресурса: входящие, цели, результаты и человеческие.

3.11.2. Основные виды функции контроль

Существует три основных вида контроля в узком смысле, которые отличаются тремя факторами, или условиями: временем, объектом и целью:

- предварительный;
- текущий;
- заключительный.

Их сравнение проведено в табл. 3.11.1.

Таблица 3.11.1

Характеристика основных видов контроля

Виды	Факторы		
	Время	Объект	Цель
Предварительный	До результатов	Ресурсы (входящие) и цели (стандарты)	Корректировка входящих ресурсов с целями (стандартами)
Текущий	В течение получения результатов	Результаты и цели	Согласование результатов с целями и целей с результатами
Заключительный	После получения результатов	Результаты и человеческие ресурсы	Согласование трудовых ресурсов с результатами для: обучения, повышения или понижения в должности

3.11.3. Методики контроля

Трудно отличить виды и методики (подвиды) контроля. Методик контроля очень много. Они отличаются в зависимости от разных факторов, условий, применяемых средств и т. д. Но в любом случае можно выделить три основные группы методик: предварительного, текущего и заключительного контроля.

Методики предварительного контроля. Они, в свою очередь, разделяются на три основные группы методик предварительного контроля: человеческие, материальные, финансовые ресурсы.

Методики предварительного контроля человеческих ресурсов – это: анкетирование, собеседование, испытание, тестирование и другие.

Методики предварительного контроля материальных ресурсов – это проверка соответствующих сопроводительных документов.

Методики предварительного контроля финансовых ресурсов – это проверка входящих финансовых (денежных) потоков по финансовым документам.

Методики текущего контроля. Текущий контроль проводится тогда, когда появляются результаты. Результаты и являются объектами текущего контроля. Это продукты и услуги. Они появляются непосредственно как результаты инженерного, производственного менеджмента. Следовательно, методики текущего контроля – это методики инженерного (технического) контроля. Его осуществляют отделы технического контроля (ОТК). Это контроль качества продукции (соответствия её потребностям потребителя). Наиболее распространённые методики такого контроля: сплошной, выборочный, самоконтроль, кружки качества.

Методики заключительного контроля. К наиболее важной методике заключительного контроля можно отнести аттестацию персонала.

По результатам аттестации принимается решение о необходимости повышения квалификации работника, понижении, повышении или освобождении от занимаемой должности.

Выводы по третьему разделу:

Деловое общение (сущность) – это общение по правилам.

Глобальные правила делового общения: сохранение деловых отношений; неотвлечение от предмета общения.

Правила убеждения: правило Гомера, правило Сократа, правило Паскаля.

Правило Гомера – устанавливает тип и последовательность аргументов (убеждений): вначале сильные, затем средние и в конце один самый сильный.

Правило Сократа – добиться двух «да» от собеседника, третье получится автоматически.

Правило Паскаля – создавать условия почетной капитуляции, не смаковать победу.

Правила обязательные:

- уметь слушать;
- уметь задавать вопросы;
- сопереживать, входить в положение собеседника;
- быть терпеливым; сдерживать свой характер; не допускать возражений, критики;
- не спорить.

Этические правила делового общения – это этикет.

Этикет – это совокупность общепризнанных *норм, правил, принципов*, реально существующих в определенном социуме и регулирующих *внешнее* проявление общения, например: манеры, стиль одежды, речевые обороты.

Этикет переговоров – протокол.

Мораль – это совокупность общепризнанных норм, правил, принципов, реально существующих в определенном социуме и регулирующих *внутреннее* проявление общения: отношение к другим, обязанности к людям, обществу и другое.

Этика – это наука о морали.

Этика общения – это раздел науки о морали, в котором отражён этический, моральный, нравственный аспект общения, мораль и этикет в общении.

Этика деловая, предпринимательская – это раздел науки о морали.

Конфликт – это состояние столкновения потребности и препятствия на пути её удовлетворения (сущность и содержание конфликта).

Три основных вида конфликтов: внутренние, межличностные и конфликты между личностью и группой.

Методики разрешения межличностных конфликтов: деструктивная, или подавление, или неделовое общение; компромисс; конструктивная, или интеграция, или деловое общение.

Тактические шаги – это способы проведения переговоров; выделяют четыре основные из них – это: подчеркивание общности и различия в позициях сторон, открытие и закрытие позиции.

Тактические приемы – это способы проведения переговоров; это и способы реализации тактичных шагов; существует много видов тактичных шагов: «выход», «выжидание», «выражение согласия» (или «несогласия»), «завышение требований», «расстановка фальшивых акцентов», «отмалчивание» и другие.

Уклонение – способ решения делового конфликта; используется одной из сторон в случаях, когда проблема для нее не очень важна или когда другая сторона обладает большей властью; это попытка отсрочки конфликта; это полное отстранение от обсуждения и решения конфликта.

Деловые конфликты – связаны с деловой сферой, сферой производства, бизнеса, предпринимательства, с потребностями делового характера.

Эмоциональные конфликты – связаны со специфической потребностью человека, потребностью избавиться от отрицательной эмоции, которая возникает у человека по самым разным причинам.

«Трудные» люди – это люди, отрицательные эмоции которых проявляются в исключительно острой форме, а источники, корни их носят исключительно стойкий и постоянный характер.

Принятие решения (сущность) – это разовый акт выбора (контроль) одного возможного, будущего решения из нескольких альтернатив.

Три основных способа принятия решения: рациональный; интуитивный; на суждениях.

Планирование (сущность) – это моделирование будущего менеджмента, маркетинга и производства.

Содержание планирования:

- анализ настоящих ресурсов фирмы;
- выбор целей;
- выбор средств реализации целей.

Стратегии – это качественно определенные цели: миссия и вспомогательные стратегии (маркетинговые и стратегии изменений).

Миссия (сущность) – это стратегия всей фирмы, это одна, общефирменная стратегия; это наиболее общая, наиболее длительная и консервативная стратегия.

Вспомогательные стратегии разрабатываются (выбираются) в помощь, в развитие миссии, на её основе! Это стратегии не всей фирмы, а отдельных сфер её деятельности.

Общие цели – это качественно и количественно определенные цели всей фирмы, это общефирменные цели.

Задачи – это оперативные качественно и количественно определенные цели не всей фирмы, а только отдельных подразделений и даже отдельных исполнителей.

Выбор средств реализации целей – это планирование самых разных условий реализации целей: технических, экономических, социальных, административных, психологических, методических и других.

Методические средства (методики) реализации целей: директивные и этические (моральные).

Директивные методики – это руководящие указания, обязательные для исполнения.

Четыре уровня директивных методик, соответствующих четырём уровням целей. Для реализации миссии – тактика, для вспомогательных стратегий – политика, для общих целей – процедуры, для задач – правила.

Этические (моральные) методики – правила поведения, образующие организационную культуру, корпоративную культуру, философию фирмы. Это её ценности, верования и правила жизнедеятельности фирмы.

Функция «проектирование» – это форма, часть функции планирования, отвечающая за выбор одного из средств реализации целей – тип организационной структуры управления (ОСУ).

Содержание функции «проектирование»: выбор должностей на основе целей; согласование выбранных должностей между собой, то есть выбор типа организационной структуры управления (ОСУ).

Должность – это полномочия плюс обязанности; полномочия и обязанности равны, но противоположны по знаку; это две стороны одной «медали».

Полномочия – это право распоряжаться, организовывать, управлять ресурсами фирмы.

Линейные (административные) полномочия – это право распоряжаться всеми ресурсами предприятия.

Штабные полномочия – полностью лишены права распоряжаться ресурсами организации.

Функциональные полномочия – занимают промежуточное положение между линейными и штабными полномочиями, – носители их являются одновременно и руководителями, и специалистами.

Линейные ОСУ – деление должностей по горизонтали осуществляется на основе расположения подразделений управления в пространстве.

Функциональные ОСУ – деление должностей по горизонтали осуществляется по видам деятельности (функциям).

Линейно-функциональные ОСУ – это линейные ОСУ, которым придаётся штаб.

Мотивация (сущность) – это побуждение к труду воздействием на потребности людей.

Руководство, лидерство и стимулирование – это три основные формы мотивации.

Руководство – формальная мотивация (с акцентом только на административный ресурс, на формальные права должности).

Лидерство – неформальная мотивация (с акцентом на подходе, стиле поведения самого мотиватора).

Стимулирование – форма мотивации, в которой акцент с поведения мотиватора переносится на исследование потребностей мотивируемого.

Потребность – это ощущение недостаточности чего-либо: пищи, сна, отдыха и т. д.

Мотив – потребность, нацеленная на труд.

Стимулы – это усилители имеющихся потребностей и/или возбудители новых.

Санкции – это разновидность стимулов: угрозы, наказания, выговоры, предупреждения и другие.

Теории стимулирования: содержательные и процессуальные.

Три основные содержательные теории стимулирования: теория Маслоу; теория Макклеланда; теория Герцберга.

Две процессуальные теории стимулирования: «Теория ожидания» и «Теория справедливости (восприятия)» о стимулировании двух потребностей, возникающих в процессе труда.

«Теория ожидания» о стимулировании потребности в адекватности приложенного усилия и вознаграждения.

«Теория справедливости (восприятия)» о стимулировании потребности в адекватности вознаграждения за одинаковые усилия.

Сущность функции контроль – согласование четырёх ресурсов: входящих, целей, результатов и человеческих.

Три основные виды контроля в узком смысле: предварительный, текущий; заключительный.

Методики предварительного контроля разделяются на три основные группы методик предварительного контроля: человеческих, материальных, финансовых ресурсов.

Методики предварительного контроля человеческих ресурсов – это: анкетирование, собеседование, испытание, тестирование и другие.

Методики предварительного контроля материальных ресурсов – это проверка соответствующих сопроводительных документов.

Методики предварительного контроля финансовых ресурсов – это проверка входящих финансовых (денежных) потоков по финансовым документам.

Методики текущего контроля – это методики инженерного (технического) контроля. Наиболее распространённые методики такого контроля: сплошной, выборочный, самоконтроль, кружки качества.

Методики заключительного контроля. Наиболее важная методика заключительного контроля – аттестация персонала.

Контрольные вопросы к третьему разделу:

1. Общее представление о правилах практики менеджмента Файоля, Эмерсона, Тейлора, Адамецкого.

2. Сущность, содержание и правила делового общения.

3. Сущность, содержание и виды конфликтов.

4. Сущность, содержание и способы принятия решения.

5. Сущность и содержание планирования.

6. Миссия, вспомогательные стратегии, общие цели, задачи – их взаимосвязь.

7. Директивные и этические методики: роль, место, сущность.

8. Сущность, содержание, роль и место функции проектирования.

9. Виды полномочий и организационных структур управления.

10. Мотивация, руководство, лидерство, стимулирование: взаимосвязь, сущность, роль, место.

11. Потребности, мотивы, стимулы, санкции, – сущность. сходство и отличие.

12. Содержательные и процессуальные теории стимулирования.

13. Сущность, содержание, место функции контроль. Предварительный, текущий, заключительный контроль – сходство и отличие.

МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЯ

Подобное познаётся подобным
и противоположным

Аристотель

В Части 1 учебника «Основы менеджмента» менеджмент рассматривается с самых разных сторон. При этом особое внимание уделено важнейшим аспектам глобального масштаба:

- выделению менеджмента из производства как особого и важнейшего вида деятельности, реализованного впервые Тейлором;
- разделению самого менеджмента на функции, сделанного Файолем и усовершенствованном позднее в современной концепции менеджмента;
- философии менеджмента как системе наиболее общих взглядов на менеджмент, на его роль, место и этапы развития;
- методологии менеджмента как средства углубления понимания самого менеджмента.

Часть 2 учебника посвящена наиболее масштабному и значимому аспекту современного менеджмента – менеджменту на уровне только предприятия. Это позволило акцентировать внимание на трёх важнейших видах менеджмента любого предприятия: экономике, инженерии и менеджменте персонала (административном менеджменте). При этом впервые в учебной литературе раскрыты самые важные аспекты их парадигм. Значительное внимание уделено и таким актуальным видам менеджмента любого предприятия как инновационный, риск-менеджмент и логистика.

Раздел 4.

ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

К основным аспектам менеджмента предприятия относятся: сущность, содержание, виды, роль, место, объект и предмет.

Сущность менеджмента предприятия – это организация всех видов менеджмента, которые реализуются на предприятии, это организация управления предприятием во всех его видах.

Виды менеджмента предприятия: стратегический, маркетинговый, инновационный, кадровый, экономический, инженерный, экологический, самоменеджмент, протокольный и переговорный менеджмент, публич-релейшинз и другие.

Место – это менеджмент во всех его видах, которые реализует предприятие (фирма).

Роль – важная, так как:

- реализует все виды менеджмента на предприятии;
- определяет отличия видов менеджмента;
- раскрывает сходство и отличие разных типов менеджеров (экономистов, инженеров, администраторов, финансистов, маркетологов, переговорщиков и других).

Содержание: основные виды менеджмента предприятия.

Объект – предприятие.

Предмет – виды менеджмента предприятия.

Тема 4.12. ПРЕДПРИЯТИЕ КАК ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

4.12.1. Понятие «предприятие»

В научной литературе есть разные определения понятия «предприятие». Все они сводятся в основном к трактовке предприятия как первичной ячейки народного хозяйства. Однако, это определение лишь одного аспекта предприятия, – его места. Определение же его сущностного аспекта фактически отсутствует.

В учебнике наиболее правильным считается такое определение предприятия: «предприятие – это преимущественно иерархическая

организация производителей товара» [15]. В этом его сущность. «Преимущественно», так как внутри предприятия присутствует и рынок – рынок труда, а также другие неиерархические отношения – по горизонтали.

Содержание предприятия включает четыре элемента: менеджмент (маркетинговый); производство; производственную структуру и инфраструктуру (производственную и социальную). Производство – это деятельность рабочих. Производственная структура и инфраструктура являются средствами реализации процессов менеджмента и производства. Производственная структура – это: отделы, цехи, рабочие места и другие части и их взаимосвязи. Производственная структура и инфраструктура являются средствами реализации процессов менеджмента и производства. Инфраструктура разделяется на производственную и социальную. Производственная инфраструктура включает ремонтное, инструментальное, транспортное, энергетическое хозяйства, снабжение. Социальная инфраструктура – это: базы отдыха, дома культуры, жилье, учебные комплексы.

Внутри фирмы присутствует и единственный рынок – рынок труда. В широком смысле рынок – это преимущественно неиерархическая организация покупателей и производителей. В этом сущность рынка. Внутри рынка присутствует и элементы фирмы – инфраструктура рынка, которая организует производство сервисных услуг, обеспечивает процесс обмена (рынок); это административно-управленческий и производственный персонал рынка. Но основным в рынке является не процесс производства (он лишь обеспечивает процесс обмена), а обмен. Содержание рынка: спрос и предложение. С общенаучной (философской) точки зрения рынок – это единство и борьба противоположностей (спроса и предложения). Рынок можно трактовать и как переходную сферу между сферами производства и потребления.

В экономическом пространстве есть еще один тип организации, который является синтезом трех сфер: производства (предприятия), рынка (обмена) и потребления. Примерами таких организаций являются: театры, библиотеки, дома (дворцы) культуры, музеи и другие. Это так называемая непромышленная, правильнее – непромышленная сфера, так как она производит (поэтому она тоже производственная сфера); но производит не промышленные и не сервисные услуги, а услуги культуры. Это сфера культуры в узком

значении этого термина. Культура, в широком смысле, – это организация всей жизнедеятельности человека.

Итак, в предприятии (фирме) существуют преимущественно вертикальные (иерархические) отношения типа «начальник-подчиненный» наряду с горизонтальными отношениями (равноуровневых должностей и субъектов рынка труда).

Схематически фирму можно изобразить на рис. 4.12.1.

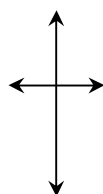


Рис. 4.12.1. Пропорции вертикальных и горизонтальных отношений в фирме

В рынке, в отличие от предприятия, наоборот, преобладающими являются отношения обмена между продавцом и покупателем. Вертикальные (иерархические) отношения «начальник-подчиненный» играют вспомогательную роль и реализуются только в инфраструктуре рынка (директор рынка, его заместители и т. д.). Поэтому схематически рынок можно представить на рис. 4.12.2.

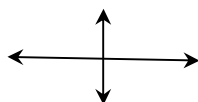


Рис. 4.12.2. Пропорции горизонтальных и вертикальных отношений в рынке

Организации сферы культуры, где в пространстве и времени соединены и производство (фирма), и рынок (обмен), и потребление услуг культуры, можно представить на рис. 4.12.3.

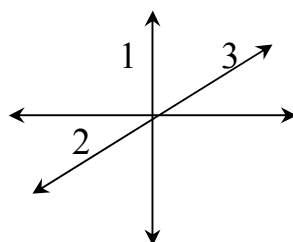


Рис. 4.12.3. Пропорции производства (1), обмена (2) и потребления (3) в организациях непромышленной сферы

В этом контексте необходимо заметить, что такую организацию как «магазин» необходимо трактовать как рынок (неверно определяемую в литературе как предприятие). В самом деле, основным процессом магазина является процесс обмена; здесь нет процессов производства продуктов. Услуги, которые производит продавец (помимо процесса обмена), являются не производственными, а сервисными. Производственные же услуги в магазине (например, разгрузка продуктов и некоторые другие) являются вспомогательными и реализуются в инфраструктуре магазина-рынка.

Необходимо также отметить, что если любое предприятие является организацией, то не любая организация является предприятием. Как видно из определения сущности предприятия, для него характерны два признака: наличие иерархии (вертикали) и производства и реализации товара.

Исходя из сказанного, такие организации, как семья, профсоюз, толпа, стая и другие не являются предприятиями.

Предприятие (официально зарегистрированное) имеет свой устав, свод положений и правил, определяющих устройство, деятельность, права и обязанности его как юридического лица. Предприятие не имеет в своем составе других юридических лиц.

Юридическое лицо – это предприятие, с признаками, установленными законодательством страны:

- независимостью существования его от входящих в его состав лиц;
- наличие своего имущества, обособленного от имущества его участников (уставный фонд);
- правами: собственника, истца, ответчика и др.;
- ответственностью (имуществом).

На Западе предприятия называются компаниями. Компания (англ. company, от лат. com – совместно и panis – хлеб).

Предприятие имеет самостоятельный баланс, расчетный и другие счета в банках, печать со своим наименованием, именем, или фирмой (англ. trade name, firm), а также товарный знак (trade mark). Имя, или фирму, – наименование имеют все предприятия.

Права и обязанности предприятий, связанных с использованием фирменным наименованием, марками и товарными знаками, определяются соответствующим законодательством. Необходимо отметить, что товарный знак (trade mark), наряду с марочным знаком

и марочным названием, образуют марку товара. Марка товара = Товарный знак + Марочный знак + Марочное название. Марка товара существует для идентификации (отождествления) товаров одного производителя и отличия их от аналогичных у конкурента.

Марочное название – часть марки, которую можно произнести: «Тоёта», «Макдоналдс» и др.

Марочный знак – тоже часть марки, которую нельзя произнести, но можно осязать. Это символ, эмблема, изображение, шрифтовое оформление, отличительная окраска, например, «М» как часть марки фирмы «Макдоналдс».

Товарный знак – марка или ее часть, обеспеченная правовой защитой; это исключительное право на использование марочным названием и/или марочным знаком.

Имя предприятия, или фирмы является элементом имущественного комплекса предприятия и играет важную роль в конкурентной борьбе и всей системе рыночных отношений; значение и экономическая ценность имени предприятия возрастает по мере повышения его репутации на рынке.

В развитых странах Запада в гражданском и торговом законодательстве содержатся специальные постановления, регулирующие условия приобретения, использования и защиты названия предприятия. Право на имя предприятия, как один из элементов промышленной собственности, относится к исключительным правам ее владельца. Это право у владельца возникает с момента его фактического использования в хозяйственном процессе и распространяется на всю территорию данного государства. При продаже предприятия имя фирмы подлежит отдельной оценке и оплате наряду с другими элементами имущественного комплекса.

В общем случае фирма может быть представлена в виде имени или фамилии (Philips, Siemens, Bosch), или представлять собой наименование предмета деятельности (Standard Oil Company), либо быть произвольным, в том числе вымышленным (Kodak). Однако в некоторых случаях оно должно отвечать определенным требованиям.

Так, в странах романо-германского права придерживаются принципа истинности фирменного названия. То есть название фирмы частного предпринимателя либо полного или командитного общества может представлять собой только истинное гражданское имя (фамилию) этого предпринимателя или одного, или нескольких

предпринимателей, учредивших общество, но с добавлением обозначения «... и компания».

4.12.2. Виды предприятий

Видов предприятий очень много. Существуют разные классификации предприятий:

- по виду деятельности (завод, банк, институт, контора, агентство и другие); это организационные формы предприятий;

- по виду собственности (государственные; коллективные и частные); это правовые формы предприятий.

- в Украине могут действовать также другие виды предприятий, предусмотренные законом.

Главная классификация – в зависимости от форм собственности, согласно которой в Украине могут действовать предприятия следующих видов (ст. 63 ГК Украины):

- частное предприятие, действующее на основе частной собственности граждан или субъекта хозяйствования (юридического лица);

- коллективные предприятия (хозяйственные общества и кооперативы), которые действуют на основе коллективной собственности (предприятие коллективной собственности);

- коммунальное предприятие, действующее на основе коммунальной собственности территориальной общины;

- государственное предприятие, которое действует на основе государственной собственности;

- предприятие, основанное на смешанной форме собственности (на базе объединения имущества разных форм собственности).

В Украине, как и в мировой практике, наибольшее распространение получили коллективные предприятия, а из них – хозяйственные общества. Хозяйственное общество – это юридическое лицо, организация участников (не смешивать с объединением предприятий) совместного дела, предприятия. Согласно украинскому законодательству хозяйственные общества бывают пяти видов:

- акционерное общество;

- общество с ограниченной ответственностью;

- общество с дополнительной ответственностью;

- коммандитное общество;

- полное общество.

Главные их отличия – способы организации: уставного фонда; ответственности участников хозяйственного общества. Уставный фонд – стоимости средств, представляющих постоянный вклад учредителей-участников в созданную ими компанию. Уставный фонд может пополняться за счет прибыли от хозяйственной деятельности компании

Порядок образования, регистрации, размер и формирование уставного фонда, отношения между учредителями и участниками строго регламентируются Законом «О хозяйственных обществах». Общества могут заниматься любой хозяйственной деятельностью, не противоречащей законодательству, приобретать имущественные и личные неимущественные права, вступать в обязательства, выступать в суде.

Акционерным обществом признается общество, имеющее уставный фонд (сумма вкладов и взносов участников), разделенный на определенное количество акций, равной номинальной стоимости (условной величине в денежном выражении, определяемой стоимостью вклада участника, внесенного в уставный капитал общества) и несущее ответственность по обязательствам только имуществом общества. Акционеры отвечают по обязательствам общества только в пределах принадлежащих им акций. Акция – эмиссионная ценная бумага, закрепляющая права ее владельца на получение части прибыли акционерного общества в виде дивидендов, на участие в управлении акционерным обществом и на часть имущества, остающегося после его ликвидации. Эмиссионная ценная бумага – любая ценная бумага, в том числе бездокументарная, которая характеризуется одновременно следующими признаками: закрепляет совокупность имущественных и неимущественных прав, подлежащих удостоверению, уступке и безусловному осуществлению с соблюдением установленных настоящим законом формы и порядка; размещается выпусками; имеет равные объем и сроки осуществления прав внутри одного выпуска вне зависимости от времени приобретения ценной бумаги.

Акционерные общества делят на:

- **открытые** акционерные общества, акции которых распространяются путем открытой подписки и купли-продажи на биржах;
- **закрытые** акционерные общества, акции которых распределяются между учредителями и не могут распространяться путем подписки, покупаться и продаваться на бирже.

Понятию «акционерное общество» в США соответствует предпринимательская частная корпорация, а в Англии – публичная компания с ограниченной ответственностью. Законодательством ряда стран весьма подробно оговорены такие вопросы, как структура акционерных обществ, органы управления и их компетенция, контрольные органы и их функции, учет и отчетность в акционерных обществах и т. п. В некоторых странах предусмотрено наличие двух органов управления акционерным обществом: общее собрание акционеров и правление. В других странах добавляется еще наблюдательный совет.

Обществом с ограниченной (неполной) ответственностью (ООО) признается общество, имеющее уставный фонд, разделенный на доли, размер которых определяется учредительными документами. Участники общества несут ответственность в пределах их вкладов (то есть почти как АО только без акций).

Обществом с дополнительной ответственностью признается общество, уставный фонд которого разделен на доли, определенные учредительными документами. Участники такого общества отвечают по его долгам своими взносами в уставный фонд (то есть, как и ООО, но при недостаточности этих сумм – дополнительно принадлежащим им имуществом в одинаковом для всех участников кратном размере к взносу каждого участника, например, в двух-, трех-, пятикратном и т. д.). Предельный размер ответственности участников предусматривается в учредительных документах.

Коммандитным (смешанным) обществом признается общество, включающее наряду с одним или большинством участников, несущих ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом (жильем, вкладами и т. д.), также одного или более участников, ответственность которых ограничивается только вкладом в имущество общества. Если в коммандитном обществе участвуют два и более участника с полной ответственностью, они несут солидарную (совместную) ответственность по долгам общества.

Полным обществом признается такое общество, все участники которого занимаются совместной предпринимательской деятельностью и несут солидарную (совместную) ответственность по обязательствам общества *всем* своим имуществом.

На сегодняшний день в Украине существует понятие «малого предпринимательства». Субъектами малого предпринимательства

являются зарегистрированные в установленном порядке физические лица, которые занимаются предпринимательской деятельностью без создания юридического лица. А также юридические лица – субъекты предпринимательства любой организационно-правовой формы собственности, в которых численность работающих в отчетном периоде не превышает 50 человек и объем выручки от реализации за год не превышает определённую величину. К субъектам малого предпринимательства не относятся доверительные общества, страховые компании, банки и другие не кредитно-финансовые и небанковские финансовые учреждения.

Для субъектов малого предпринимательства с численностью работающих до десяти человек включительно и объемом выручки за год не более 250 тысяч гривен, так называемых микропредприятий, может применяться упрощенная система налогообложения, учета и отчетности.

Упрощенная система налогообложения и отчетности предусматривает:

- замену уплаты установленных законодательством налогов и обязательных платежей уплатой единого налога, так называемого фиксированного налога;

- уплату физическими лицами – предпринимателями (вместо налогов и обязательных платежей) стоимости патента на занятие определенным видом деятельности;

- применение упрощенной системы ведения бухгалтерского учета и отчетности.

Упрощенная система может применяться наряду с общей системой налогообложения, учета и отчетности, предусмотренной законодательством, по выбору субъекта малого предпринимательства.

Права и законные интересы субъектов малого предпринимательства обеспечиваются путем осуществления предпринимательской деятельности без получения каких-либо разрешений, кроме случаев, предусмотренных законодательством. Государственная поддержка малого предпринимательства осуществляется Государственным комитетом Украины по вопросам развития предпринимательства, а также другими органами исполнительной власти.

На Западе малому предпринимательству соответствует понятие «малый бизнес». Там существуют и процветают миллионы малых семейных фирм. Сфера их деятельности – производство, сервис,

торговля. У каждой – четкий стимул: заработать для своей семьи, поднять свое и общественное благосостояние. При этом государство не вкладывает ни копейки и ничем не рискует. Наоборот, оно исправно получает налоги. Сегодня в Японии 50 % продукции выпускают малые фирмы. Их детали – в продукции всемирно известных корпораций «Toyota», «Honda», «Sony» и «Hitachi», не говоря уже о сотнях и тысячах продовольственных и промышленных товаров, рестораниках, кафе, ателье и т. д. В США малых – в основном семейных – фирм около 11 миллионов. И это не считая фермеров. Малые фирмы подняли экономику Испании, Сингапура, Тайваня и других недавних аутсайдеров.

Почти все малые предприятия предусматривают в учредительных документах торговые операции.

Под кооперативом подразумевается организационно-правовая форма предприятия, которая обладает следующими отличительными признаками:

- кооператив учреждается физическими лицами (гражданами), которых должно быть не менее трех человек;

- учредители кооператива обязаны сами производительно трудиться в этом кооперативе;

- учредители и члены кооператива несут повышенную материальную ответственность за его финансово-хозяйственную деятельность – в пределах всего имущества кооператива и своего личного имущества в размере годового заработка;

- существуют некоторые ограничения по найму работников и т. д.

По роду деятельности кооперативы подразделяются на промышленные, промысловые, потребительские, сбытовые, снабженческие, кредитные, жилищно-строительные и др. Средства кооператива складываются из паевых и членских взносов, а также прибыли от хозяйственной деятельности. В условиях рыночной экономики кооперативы представляют собой коллективные предприятия, однако отличаются от других коллективных предприятий (акционерных и иных обществ) тем, что основной целью их деятельности является не извлечение максимальных прибылей, а обеспечение потребительских, производственных и других экономических потребностей своих членов. Кооператив, в отличие от акционерных обществ, объединяющих капиталы, является объединением лиц, пользующихся их

услугами или принимающих участие в их деятельности. Кооперативам присущ более демократичный характер управления и хозяйствования. Вне зависимости от количества паев действует принцип «один член – один голос».

Во многих странах государство оказывает помощь отдельным видам кооперативов, например, сельскохозяйственным, предоставляя им кредиты на более выгодных условиях, чем коммерческие банки. Широкое распространение получили потребительские кооперативы, впервые появившиеся в Англии в конце XVIII века. В настоящее время на долю потребительской кооперации в Англии, Норвегии, Дании, Швейцарии приходится 8–11 % общей суммы розничного товарооборота, в Швеции – 14 %, в Исландии – 30 %, в Финляндии – 36 %.

Предприятия имеют право на добровольных началах объединять свою производственную, научную, коммерческую и другие виды деятельности, если только это не противоречит антимонопольному законодательству.

Предприятия согласно законодательству могут объединяться в:

- ассоциации – договорные объединения, созданные для постоянной координации хозяйственной деятельности; ассоциация не имеет права вмешиваться в производственную и коммерческую деятельность любого из участников;

- корпорации – договорные объединения, созданные для сочетания производственных, научных и коммерческих интересов, с делегированием отдельных полномочий централизованного регулирования деятельности каждого из участников;

- консорциумы – временные уставные объединения промышленного и банковского капитала для достижения общей цели;

- концерны – уставные объединения предприятий промышленности, научных организаций, транспорта, банков, торговли и т. д. на основе полной финансовой зависимости от одного или группы предпринимателей;

- другие объединения по отраслевому, территориальному или иному принципу.

Объединения действуют на основе договора или устава, утверждаемого их учредителями или собственниками. Предприятия, входящие в состав объединений, сохраняют права юридического лица и имеют право выхода из его состава с сохранением взаимных

обязательств и заключенных договоров с другими предприятиями и организациями.

Объединение является юридическим лицом, может иметь самостоятельный и сводный балансы, расчетный и иные счета в банках, печать со своим наименованием. Законодательством Украины предусмотрено также создание таких форм объединения предприятий, как промышленно-финансовые группы.

Предприятия могут также создавать филиалы, представительства, отделения и другие обособленные подразделения, имеющие право открытия текущих и расчетных счетов и действующие на основании утвержденных положений о них. Такие подразделения не являются юридическими лицами.

4.12.3. Регистрация предприятий

Статус предпринимателя в Украине приобретает посредством государственной регистрации в порядке, предусмотренном законодательством. Осуществление предпринимательской деятельности без регистрации запрещается. При регистрации каждый субъект предпринимательской деятельности вносится в Единый государственный реестр предприятий и организаций Украины (ЕГРПОУ) и ему присваивается идентификационный код.

Предпринимательская деятельность, осуществляющаяся без создания юридического лица, регистрируется как частное предпринимательство. Предпринимательская деятельность, осуществляемая с созданием юридического лица, регистрируется как предприятие.

Регистрацию предпринимательства осуществляют исполнительные органы городских, районных, сельских и поселковых советов.

Для регистрации необходимо осуществить следующее:

– подготовить учредительные документы; к учредительным документам относятся учредительный договор и устав предприятия; учредительные документы должны быть заверены нотариально; обычно подготавливают несколько оригиналов учредительного договора и устава; все они должны быть пронумерованы, прошиты и подготовлены для скрепления печатью;

– выбрать название.

Для этого следует взять справку о том, что в системе учета регистрации предприятий предприятие с таким названием не числится.

Выводы по четвёртому разделу

Сущность менеджмента предприятия – это организация всех видов менеджмента, которые реализуются на предприятии.

Виды менеджмента предприятия: стратегический, маркетинговый, инновационный, кадровый, экономический, инженерный, экологический, самоменеджмент, протокольный и переговорный менеджмент, паблик рилейшинз и другие.

Предприятие – это преимущественно иерархическая организация производителей товара.

Частное предприятие, действующее на основе частной **собственности** граждан или субъекта хозяйствования (юридического лица).

Коллективные предприятия (хозяйственные общества и кооперативы) действуют на основе **коллективной** собственности (предприятие **коллективной** собственности).

Коммунальное предприятие, действующее на основе коммунальной собственности территориальной общины.

Государственное предприятие, которое действует на основе **государственной** собственности.

Предприятие, основанное на **смешанной** форме собственности (на базе объединения имущества разных форм собственности).

Хозяйственное общество – это юридическое лицо, организация участников совместного дела, предприятия.

Акционерное общество – общество, имеющее уставный фонд (сумма вкладов и взносов участников), разделенный на определенное количество **акций** равной **номинальной** стоимости и несущее **ответственность** по обязательствам только **имуществом общества**.

Открытые акционерные общества, акции которых распространяются путем открытой подписки и купли-продажи на биржах.

Закрытые акционерные общества, акции которых распределяются между учредителями и не могут распространяться путем подписки, покупаться и продаваться на бирже.

Обществом с ограниченной (неполной) ответственностью признается общество, имеющее уставный фонд, разделенный на доли, размер которых определяется учредительными документами. Участники общества несут ответственность в пределах их вкладов (то есть, почти как АО, только без акций).

Обществом с дополнительной ответственностью признается общество, уставный фонд которого разделен на доли, определенные учредительными документами. Участники такого общества отвечают по его долгам своими взносами в уставный фонд (то есть, как и ООО, но при недостаточности этих сумм – дополнительно принадлежащим им имуществом в одинаковом для всех участников кратном размере к взносу каждого участника, например, в двух-, трех-, пятикратном и т. д.). Предельный размер ответственности участников предусматривается в учредительных документах.

Коммандитным (смешанным) обществом признается общество, включающее: наряду с одним или большинством участников, несущих ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом (жильём, вкладами и т. д.), а также одного или более участников, ответственность которых ограничивается только вкладом в имуществе общества.

Полным обществом признается такое общество, все участники которого занимаются совместной предпринимательской деятельностью и несут солидарную (совместную) ответственность по обязательствам общества *всем* своим имуществом.

Контрольные вопросы к четвёртому разделу:

1. Сущность, содержание, виды, место менеджмента предприятия.
2. Сущность предприятия.
3. Частные, коллективные, коммунальные, государственные предприятия, основанные на смешанной форме собственности.
4. Хозяйственные общества – сущность и виды.
5. Характеристика акционерного общества.
6. Характеристика открытого акционерного общества.
7. Характеристика закрытого акционерного общества.
8. Характеристика общества с ограниченной (неполной) ответственностью.
9. Характеристика общества с дополнительной ответственностью.
10. Характеристика коммандитного (смешанного) общества.
11. Характеристика полного общества.

Раздел 5. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

Менеджмент предприятия включает три основных вида менеджмента: экономический, инженерный и административный [15]. И действительно, на любом предприятии существуют три производственных социума: экономисты, инженеры и администраторы (начальники, руководители). Их отличает, прежде всего, объект деятельности. Объект деятельности инженеров – это вещество (станки, механизмы, машины, топливо, оборудование). Объект деятельности администраторов – люди, персонал. Объект деятельности экономистов – стоимость. Инженерия зародилась позже экономики и администрации. Поэтому экономика и административный менеджмент во многом определили инженерию. Администрация возникла раньше экономики, хотя экономические аспекты администрации всегда играли важнейшую роль. Но административный менеджмент не всегда реализовывался адекватно экономическим законам и в реальной практике менеджмента – часто даже вопреки им.

Тема 5.13. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (ЭКОНОМИКА)

В данной теме рассматриваются лишь важнейшие проблемы экономической теории и практики: дефиниция понятия «экономика» и парадигмы экономики.

5.13.1. Понятие «экономика»

Экономика – одно из сложных явлений и понятий. В научной литературе нет единства в его интерпретации. Значительное число специалистов, ученых-экономистов определение понятия «экономика» до сих пор сводят фактически к определению одного его аспекта, а именно, – экономика понимается в основном как наука [15]. Так еще древнегреческие ученые Ксенофонт и Аристотель экономику трактуют как науку, а точнее как учение о домашнем

хозяйстве. Позднее в 1615 году французский ученый А. Монкретьен вводит термин «политическая экономия» и тоже как науку, но уже – об искусстве государственного управления национальным хозяйством. В 1890 году А. Маршалл (противник вмешательства государства в экономику) использует термин «экономикс» как исследование богатства и мотивов поведения человека [15]. Были попытки определения понятия «экономика» только как науки и у других исследователей.

Однако экономика – это не только экономическая наука, – это и экономическая практика. Поэтому нельзя ограничиваться сведением такого широкого понятия как «экономика» только к экономической науке [28], [29], [30], [31], [32]. Дефиниция любого понятия, в том числе и понятия «экономика», должна основываться, прежде всего, на определении его сущности и содержания. Для определения сущности понятия «экономика» помимо методики «2С70» необходимо использовать также и основное положение «тектологии» Богданова о том, что «Все есть организация». В том числе и экономика. Исходя из него, можно утверждать, что и экономика есть организация – организация стоимости. В этом сущность экономики. В содержание экономики входят два элемента: организация затрат и организация результатов.

5.13.2. Парадигмы экономики

В современной экономической литературе отмечается новая опасная тенденция мирового масштаба – истощение природных ресурсов. Это приведёт к обострению множества проблем социального, демографического, политического и иного характера. Особенно актуальной проблемой экономической методологии является кризис настоящей парадигмы экономики. Необходимость её замены осознал ещё в 1996 году неординарный российский экономист С. А. Бартенев. Свою книгу «Экономические теории и школы» он заканчивает обобщающей главой, посвящённой назревшей необходимости разработки новой парадигмы экономики. Но при этом он всё же расплывчато формулирует предстоящие задачи: «...найти методологическую нить, позволяющую выявить взаимосвязь между противоречивыми процессами, общую направленность движения глобальных процессов...», «взглянуть на

мир иными глазами...», «проблема поставлена и ждёт своего решения» [10].

Эволюция парадигм экономики. Развитие, эволюция парадигм экономики всегда отражало кардинальные сдвиги в структуре затрат труда. Анализ и обобщение важнейших аспектов связи стоимости и затрат труда на протяжении всей цивилизационной деятельности человечества приводят к выводу, что можно установить только две парадигмы экономики и соответствующие им эпохи:

– парадигма затрат живого труда доиндустриального общества (от эллинизма до XIV века);

– парадигма издержек производства (затрат живого и овеществлённого труда) индустриального общества (с XIV века). Но уже в конце XX века в научной литературе заговорили о необходимости её замены.

Первый этап функционирования парадигмы затрат живого труда относится ещё к Древней Греции. Всем известное определение экономики в эпоху античности как способа организации домашнего хозяйства является не чем иным, как парадигмой экономики доиндустриальной эпохи «Стоимость равна затратам ручного (живого) труда». Основной чертой экономики древних греков являлся дешёвый рабский труд. Считается, что термин «экономика», который дословно переводится как «учение об искусной организации домашнего хозяйства», или «домострой», предложил ещё Ксенофонт (430–355 гг. до н. э.) в трактате «Ойкономия» [12]. Этот трактат охватывает абсолютно все стороны быта того времени – от распределения обязанностей в доме до ведения сельского хозяйства. Наиболее крупной фигурой среди представителей экономической мысли античного мира является и ученик Платона – Аристотель (384–322 гг. до н. э.). Аристотель занимает одно из первых мест в истории экономической мысли, в его лице античная научная мысль достигла наивысшего расцвета. Он завершил развитие экономической мысли Древней Греции. Но его значение выходит далеко за пределы античного мира. Даже в период Средневековья и позднее идеи Аристотеля оказывали свое влияние на многие области знания. Фактически многие экономические идеи Аристотеля использовали Адам Смит, Давид Риккардо и Карл Маркс.

Второй этап парадигмы живого труда характерен для феодализма. Для него характерна замена рабского труда ручным трудом

мелких ремесленников. Доиндустриальное общество и соответствующая ему парадигма экономики живого труда просуществовало примерно до XIV века и характеризовалось: отсутствием промышленных (индустриальных) предприятий; наличием кустарного производства; низким уровнем механизации труда; трудоёмкими технологиями; эксплуатацией преимущественно природных ресурсов; преобладанием затрат живого (ручного) труда.

Но своё чёткое обоснование, глубокое понимание, аргументированную интерпретацию парадигма экономики доиндустриального общества «Стоимость определяется затратами живого труда» нашла значительно позже, уже в другую эпоху, в эпоху индустриального общества (XIV век – середина XX века) – в трудовой теории стоимости Адама Смита и Давида Риккардо [11]. Парадигма экономики затрат живого труда работает фактически до промышленной революции, до эпохи индустриального общества, когда Адам Смит (1723–1790) экономику связывает уже с организацией стоимости не только живого, но и овеществлённого труда. «Стоимость определяется издержками производства» – такова парадигма экономики индустриального общества.

Однако трудовая теория стоимости и соответствующая ей парадигма издержек производства не могли объяснить реальное поведение покупателя на рынке. Покупатель реагирует не на издержки производителя. Поэтому параллельно трудовой теории стоимости примерно через сто лет, в семидесятых годах девятнадцатого века разрабатывается как альтернатива теория предельной полезности. В её основе лежит не стоимость, а потребительная стоимость, которую ввёл еще Давид Риккардо (1772–1823) [12]. Но классики, представители классической школы в своё время оставили как бы в стороне понятие «потребительная стоимость», не найдя для неё должного места в своей теории стоимости. Как отмечается в научной литературе, полемика вокруг этих двух противопоставляемых теорий не утихает и до сих пор. Фактически сторонники теории предельной полезности исповедуют особую парадигму – парадигму полезности товара. В действительности эти две теории вообще не противоречат друг другу, и полемика вокруг них носит банально схоластический характер! Они и не дополняют друг друга, как может показаться на первый взгляд. В действительности, *теория предельной полезности входит как органичная, составная часть в трудовую теорию*

стоимости! В самом деле, в основе теории стоимости лежит парадигма «Стоимость определяется затратами всех видов труда». Но затраты труда содержат не только количественный, но и качественный аспект труда, качество труда. Качество же труда определяет качество продукта или услуги, то есть его полезность, способность удовлетворять потребность покупателя. Отсюда следует, что правильнее, логичнее признавать парадигму издержек производства.

Парадигма издержек производства оказалась состоятельной в эпоху индустриального общества. Однако на протяжении этого длительного времени происходят существенные сдвиги в её структуре. И на протяжении этих двух эпох можно выделить три существенно отличающиеся этапы и структуры этой парадигмы. На первом этапе в рамках индустриального общества издержки менеджмента, в сравнении с издержками производства, незначительны. Ситуация кардинально меняется на втором этапе развития Индустриального общества с появлением производственных теорий Тейлора, Файоля, Адамецкого и особенно философских теорий менеджмента Бёрнхейма, Сорокина, Парсонса, Дэниела Белла [7]. На этом этапе роль менеджмента возрастает в сравнении с ролью производства. В индустриальную эпоху первостепенное значение приобретают капитал и источники энергии. Для индустриального общества характерны и такие черты: появление промышленных предприятий; высокий уровень механизации труда; широкое применение машин; использование капиталоемких технологий; высокая стоимость средств труда; наличие отдельных элементов внедрения результатов исследований.

Третий этап господства парадигмы издержек производства, причина его возникновения – появление во второй половине XX века новой мировой тенденции – обострение конкуренции и возрастании роли маркетинга. Это фактически парадигма издержек производства и обмена. Данный этап основан на: наукоёмких технологиях; информации и знаниях как основных производственных ресурсах; творческом характере деятельности человека, непрерывном самосовершенствовании и повышении квалификации в течение всей жизни; возрастании роли исследований. Однако понятие «исследование» всё ещё трактуется слишком упрощённо – нет понимания того, что исследованием является и менеджмент, и маркетинг [33]. Нет также видения и того, что менеджмент и внедрение – тождественные

явления, что внедрение не обязательно сводится только к внедрению новшеств. Весь повседневный менеджмент и маркетинг – тоже внедрение. Внедрение – это использование любого знания в менеджменте и производстве. Знание – это результат анализа, синтеза, понимания информации, отражения её в понятиях. Информация – это отражение явлений действительности только в органах чувств, терминах и их сочетаниях. Не было также чёткого разделения научного и прикладного исследования. Менеджмент и маркетинг – это прикладные исследования. Не следует, однако смешивать роль и издержки: роль менеджмента признаётся выше роли производства ещё в 1941 году, но издержки производства по-прежнему превышают издержки менеджмента и маркетинга.

Парадигма издержек производства и её последующий вариант – парадигма издержек производства и обмена сыграла огромную стимулирующую роль в развитии мировой экономики. Однако акцент на издержках производства по-прежнему отводит исследованию второстепенную, вспомогательную к производству роль, роль лишь средства ещё большей эксплуатации, хотя и ограниченных, но пока всё ещё значительных природных ресурсов. Но уже в конце XX века были замечены первые признаки кризиса настоящей парадигмы экономики. В условиях же проявления уже в ближайшем будущем новой тенденции развития мировой экономики – истощения природных ресурсов этот кризис будет только нарастать, усугубляться. Парадигма издержек производства станет несостоятельной перед этим новым, неминуемым глобальным вызовом новой эпохи и должна быть заменена.

Новая парадигма экономики. Существует уникальный, удивительный и парадоксальный исторический феномен – осознание, идея необходимости смены настоящей парадигмы экономики появилось значительно позже возникновения идеи замены индустриального общества на постиндустриальное. Термин «постиндустриализм» возник еще в начале XX века в работах английских ученых А. Кумарасвами и А. Пенти [34]. Исключительно широкое признание постиндустриализм получил в начале 70-х годов прошлого века благодаря фундаментальным работам Реймона Арона (1905–1983) и особенно Даниэля Белла (1919–2011), который считается основоположником постиндустриализма. В научной литературе отмечается, что для характеристики постиндустриализма Д. Белл использует многочисленные характеристики и пространное описание **постин-**

дустриального общества и не связывает его с каким-то одним обобщённым объективным показателем, критерием и, что важно, не видит связи социального характера эпохи с парадигмой экономики. Поэтому у него нет определения, термина, понятия, концентрированно выражающего суть постиндустриального общества.

В отличие от Даниэля Белла, другой представитель постиндустриализма Манюэль Кастельс (родился в 1942 году) связывает его с появлением новейших тенденций в развитии общества: информационно-технологической революцией, глобализацией экономики, экологическими движениями. В отличие от Белла он уже концентрированно определяет постиндустриальное общество как «Информационное».

Но понятие «Информационное общество» также несёт определённые черты субъективизма: оно не является объективным результатом системного кризиса и последующей смены предшествующего общества, результатом смены его социальной и экономической парадигм. Наоборот, постиндустриализм получил наибольшее распространение именно в период научно-технического прогресса во второй половине XX века [35].

Из приведенного анализа можно констатировать, что в постиндустриализме нет и чёткого ответа на вопрос о причине замены индустриального общества. Идеологам постиндустриализма ещё не были видны даже его контуры и как следствие они не видели и основную черту надвигающейся новой исторической эпохи. У них была опора лишь на отдельные, пусть и объективные, реальные процессы, явления, факты практики. В то время ещё не было и системного кризиса – кризиса производства, наук и парадигм. Отсюда и логическое несоответствие – постиндустриализмом была названа эпоха, в которой работала и до сих пор работает парадигма экономики индустриального общества. Получилось так, что одна и та же парадигма экономики господствовала в двух эпохах. Ясно, что выдвигать идею и, тем более, гипотезу об окончании индустриальной эпохи и наступлении эпохи постиндустриального общества в начале XX века было преждевременно и логически неоправданно. Кризис парадигмы экономики, – основного индикатора кризиса эпохи индустриального общества, – обнаружили именно экономисты, но лишь в конце XX века. Он сопровождался и кризисом науки, и

производства. Но, как и социологи, экономисты тоже не рассмотрели истинной объективной причины этого системного кризиса. А потому до сих пор не смогли сформулировать новую её парадигму.

А причиной смены эпохи индустриализма и парадигмы экономики издержек производства является неотвратимая тенденция мирового масштаба – истощение важнейших природных ресурсов планеты Земля [12]. Указанная мировая тенденция определяет парадигму экономики, а парадигма экономики – характер, социальное лицо эпохи, социальную парадигму, характер постиндустриальной эпохи.

Какова же будет новая парадигма экономики – это, по сути, вопрос о том, чем преимущественно будет определяться стоимость в грядущую историческую эпоху. Из всего анализа эволюции парадигм экономики, неотвратимой тенденции истощения природных ресурсов и особенно её последствий, а также опыта экономического развития стран с уже ограниченными природными ресурсами следует, что стоимость, все в большей степени, будет определяться не издержками производства, а издержками исследования. Новая парадигма экономики – это фактически конкретизация основного закона экономики – закона стоимости в условиях истощения природных ресурсов: **«Экономика – это организация стоимости затрат и результатов исследовательского труда»**.

Следовательно, и будущая историческая эпоха, будущее постиндустриальное общество – это исследовательское общество. Для него будет характерным беспрецедентный до сих пор перенос акцента с производства на исследование. Она появилась как результат именно кризиса индустриальной эпохи, её парадигмы экономики и особенно как результат беспрецедентного вызова – объективно зарождающейся мировой тенденции истощения важнейших природных ресурсов планеты Земля!

Однако необходимо учесть, что даже в рамках парадигмы индустриального общества уже существовали три основных вида исследования: фундаментальное, прикладное экспериментальное и прикладное менеджерское. Но только за менеджментом признавалась более высокая роль в сравнении с производством. В рамках же новой парадигмы экономики исследовательского общества все виды исследований приобретут более высокий статус, нежели производство!

Необходимость смены парадигмы экономики и соответствующего характера эпохи органично вытекает и из практики продвинутых стран. В них природные ресурсы уже давно исчерпаны, и акцент в затратах, в стоимости уже переносится с производства продуктов и услуг на исследование.

Новая парадигма экономики полностью адекватна и новой парадигме высшего образования, основное положение которой: выпускник вуза – это, прежде всего, исследователь [11]. Она к тому же является органичным продолжением смены, эволюции двух предыдущих парадигм экономики: парадигмы живого (ручного) труда доиндустриального общества и парадигмы издержек механизированного труда, или издержек производства индустриального общества.

Она является концентрированным выражением уже новой, исследовательской эпохи, критерием определения её характера, её главного содержания.

Тема 5.14. ИНЖЕНЕРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ (ИНЖЕНЕРИЯ)

Инженерный менеджмент – это производственный менеджмент, его реализуют производственные менеджеры, – инженеры [15].

Основными аспектами инженерного менеджмента являются:

Сущность – как организация материального, вещественного, инженерного ресурса.

Место – как одна из трех основных частей менеджмента: экономики, администрации, инженерии.

Роль – важнейшая, так как инженерный менеджмент во многом определяет себестоимость продукции, а значит и прибыль; особенно велика роль инженерного менеджмента для крупных машиностроительных предприятий.

Объект инженерного менеджмента – предприятие; **предмет** – техники (вещество, вещественные ресурсы).

Содержание: *стратегическая, общая и оперативная* инженерная организация производства и запасов. В содержание инженерии необходимо включать и такой редкий, но важный элемент как формулировка её парадигмы.

5.14.1. Стратегическая инженерная организация производства

Это в основном стратегическое планирование в инженерном менеджменте. Стратегия предприятия в области производства заключается в том, чтобы производить продукты или предоставлять услуги в целях удовлетворения основных потребностей потребителей. Именно определение потребностей потребителей является стратегическим решением. При этом должны учитываться данные маркетинговых исследований рынков продукции и услуг.

В области инженерной производственной деятельности к наиболее важным стратегическим решениям относятся такие: как, когда и где производить товары или предоставлять услуги. С целью реализации общего стратегического плана на предприятии должны быть разработаны и приняты такие основные стратегические решения:

- выбор процесса производства (сборочный конвейер или постовая сборка изделий);
- выбор производственной мощности предприятия;
- широкая универсализация или специализация труда;
- выбор технологии производства (собственные разработки или использование опыта других);
- месторасположение (рядом с рынками сбыта или с источниками сырья);
- уровень законченности изготавливаемой продукции;
- уровень технологических процессов с точки зрения их прогрессивности, экологической чистоты, безотходности.

5.14.2. Общая инженерная организация производства

Это инженерное проектирование производства и инженерный (технический) контроль. Инженерное проектирование производства, в свою очередь, включает три части:

- проектирование инженерных (производственных) структур;
- проектирование инженерных (производственных) процессов;
- проектирование инфраструктуры.

Проектирование инженерных (производственных) структур. Оно осуществляется как:

- проектирование общей производственной структуры, на основе общего, генерального «плана» (правильнее – проекта);
- проектирование производственной структуры на основе цехов, участков, рабочих мест;
- проектирование производственной структуры на основе типов структур: предметной, технологической, предметно-технологической;
- проектирование производственной структуры на основе форм организации производства: дифференциации и концентрации.

Проектирование инженерных производственных процессов. Осуществляется тоже несколькими способами.

Первый способ. Деление производственных процессов на: основные, вспомогательные, обслуживающие и естественные.

Основные производственные процессы – это процессы протекающие в три стадии: заготовки, обработки, сборки; это непосредственное преобразование сырья в продукт; протекает в основных цехах. Это инженерная организация основного производства.

Вспомогательные – обеспечивают ход основного производственного процесса; протекают во вспомогательных цехах; выпускаемая продукция полностью потребляется внутри предприятия. Это инженерная организация вспомогательного производства (ремонтного, энергетического, складского и других хозяйств).

Обслуживающие – это оказание услуг основному и вспомогательному производству; продукция не создается; производственная услуга потребляется сразу после ее производства; склады услуг не нужны.

Естественные – протекают под воздействием сил природы.

Второй способ. Деление производственных процессов на операции (основные и вспомогательные).

Основные операции направлены на изменение форм, размеров, внутренней структуры предмета труда.

Вспомогательные – в помощь основным; это контрольные, измерительные процедуры.

Третий способ. Деление производственных процессов на основе принципов (правил): специализации, пропорциональности, ритмичности, параллельности, прямоочности, непрерывности и других.

Четвертый способ. Деление производственных процессов на основе форм и методов организации производственных процессов: поточной и непоточной (с тактом и без такта).

Пятый способ. Планирование производственного процесса во времени.

При этом устанавливается производственный цикл – время превращения предмета труда в продукт; он включает: рабочий период; время естественных процессов; перерывы.

Существует три способа расчета времени производственного цикла в зависимости от трех основных видов движения предметов труда: параллельного, последовательного, параллельно-последовательного.

Проектирование инфраструктуры. Оно включает планирование производственной инфраструктуры и социальной инфраструктуры.

Производственная инфраструктура – это комплекс вспомогательных производств и обслуживающих подразделений, обеспечивающих основное производство (производственные структуры и производственные процессы) инструментами, оснасткой, энергией, сырьем, ремонтом и перевозками (транспортом).

Социальная инфраструктура – это социально-культурное, жилищно-бытовое обслуживание, обучение, переподготовка кадров.

Инженерный (технический) контроль. Это организация, управление качеством продукции (услуг). Качество – это совокупность свойств товара, определяющих его пригодность для использования по прямому потребительскому назначению; это свойства, обуславливающие способность товара удовлетворять определенные потребности.

5.14.3. Оперативная инженерная организация производства

Оперативная инженерная организация производства, или оперативный инженерный менеджмент, или оперативное управление производством (ОУП) – специфический аспект инженерного менеджмента, не связанный с различием его в видах. Наоборот, он

присутствует во всех его видах: проектировании и контроле; и он организовывается в особую структуру управления.

Оперативный менеджмент – это инженерная организация производства в короткие промежутки времени. В этом его сущность.

Содержание включает такие функции: оперативное планирование, проектирование структуры оперативного управления производством (диспетчерской службы), диспетчирование (оперативный контроль).

Оперативное планирование. Центральным звеном всей системы ОУП является оперативное, или оперативно-производственное планирование (ОПП). Это функция оперативного менеджмента в современной теории организации, подтвержденной отечественной и зарубежной практикой; система ОПП рассматривается как многоуровневая, структурируемая на различные блоки и стадии плановых работ.

Различают три уровня оперативно-производственного планирования: заводской (межцеховой), цеховой, участковый.

По характеру применяемых методов плановые работы подразделяются на три последовательно выполняемых блока:

- объемное планирование;
- календарное планирование;
- текущее планирование.

Объемное планирование – распределение выполняемых работ по подразделениям и плановым периодам с учетом загрузки оборудования и площадей.

Календарное планирование предполагает определение сроков начала и окончания работ в цехах и сроков передачи их продукции другим цехам при необходимости с корректировкой результатов объемных расчетов. В качестве планового периода при календарных расчетах чаще всего выбирается месяц или квартал.

Текущее планирование состоит в разработке конкретных производственных заданий по номенклатуре работ и исполнителей на короткие плановые периоды (декаду, неделю, сутки, рабочую смену, час).

Проектирование структуры оперативного управления производством. Это проектирование структуры диспетчирования (структуры диспетчерской службы).

Комплексная функция «диспетчирование», охватывающая учёт, контроль, анализ, регулирование, реализуется соответствующими структурными подразделениями предприятия, входящими в интегральное понятие «диспетчерская служба». На больших предприятиях она реализуется едиными производственно-диспетчерскими отделами (ПДО) и диспетчерами цеховых бюро – планово-распределительных бюро (ПРБ) или планово-диспетчерских бюро (ПДБ) – с соответствующим распределением функций.

Высшей инстанцией диспетчерской службы предприятия является начальник производства – он же главный диспетчер предприятия. Главный диспетчер обладает всей полнотой власти в области производственной деятельности. Именно ему, как правило, делегируются права руководителя предприятия при решении большинства производственных вопросов.

Главная задача начальника производства – руководить выполнением производственной программы на основе тщательно разработанных оперативных планов-графиков и четкой организации диспетчерской службы. Все распоряжения главного диспетчера, касающиеся выполнения программы и ритмичности производства, обязательны для руководителей производственных подразделений, служб и отделов предприятия.

Начальник производства предприятия организует ритмичное выполнение планов производственными подразделениями, систематически рассчитывает календарно-плановые нормативы, привлекая для этого соответствующие службы предприятия, и внедряет их в производство. На основе таких нормативов и выбранных планово-учетных единиц с привлечением производственно-диспетчерского отдела (ПДО) разрабатываются планы-графики (календарные графики) запуска-выпуска деталей, узлов и изделий целиком. На основе таких графиков диспетчерский аппарат планово-распорядительных (планово-диспетчерских) бюро организует и отслеживает реализацию оперативных планов.

Главный диспетчер предприятия оперативно регулирует производство во всех производственных подразделениях и организывает оперативный учёт выполнения плана (задания) каждым подразделением, руководит всем диспетчерским аппаратом, ежедневно проводит диспетчерские совещания.

Диспетчерские совещания – эффективная форма информации и управления производством. Их регулярно в одно и то же время

проводит начальник производства – главный диспетчер. Эти совещания продолжаются не более тридцати минут. При современных технических средствах управления их проводят без вызова начальников производственных подразделений в кабинет. На совещании руководители подразделений докладывают о ходе выполнения суточного (сменного) задания каждым подразделением и высказывают претензии к смежным службам и цехам.

На основе докладов начальников цехов и начальника ПДО, диспетчеров ПРБ (ПДБ) главный диспетчер дает задания на текущие сутки (смену) цехам, отделам и службам и готовит ежедневный доклад директору предприятия, передает ему вопросы, которые сам решить не может.

В отечественной и зарубежной практике широко применяются различные системы оперативного управления производством с «ручным» управлением и автоматизированные с применением ПЭВМ. Их основная функция – координация деятельности производственных подразделений во времени для того, чтобы продукция изготовлялась в заданном количестве и в заданное время. Однако это не всегда удается, что приводит к неэффективному использованию ресурсов. Чтобы обеспечить непрерывность производственного процесса приходится создавать заделы, запасы. Запасы требуют управления.

Диспетчирование (оперативный контроль). Диспетчирование – это вторая важнейшая функция централизованного оперативного управления текущим ходом работы по выполнению производственных заданий согласно заранее разработанным календарным графикам. Главная цель ее – предупредить, обнаружить и ликвидировать производственные неполадки и отклонения от графика, а также направить движение производственного процесса в рамки установленного организационно-технологического режима, обеспечивая условия для выполнения производственных заданий.

Диспетчирование, в свою очередь, содержит подфункции: оперативный учет, контроль, анализ и регулирование (оперативное распорядительство).

Диспетчирование представляет собой заключительный этап оперативного управления производством; оно охватывает следующие виды управленческих процедур:

– непрерывный учет информации о ходе выполнения разработанных и принятых к исполнению календарных графиков производства (подфункция оперативного учета);

- выявление отклонений от установленных плановых заданий (подфункция контроль);
- анализ причин отклонения (подфункция анализ);
- принятие оперативных мер по устранению и дальнейшему предупреждению отклонений от графика (подфункция регулирование);
- координация текущих работ взаимосвязанных производственных подразделений для обеспечения ровного ритма производства в соответствии с календарным графиком (тоже подфункция регулирование).

Диспетчирование осуществляется с помощью специальных технических средств связи и сигнализации. В работе диспетчерских служб широко применяются различные приборы и аппараты как проводных, так и беспроводных средств связи, телевизионные установки, световые табло, блоки автоматического счета и учета выпуска изделий, аппаратура магнитной записи, звукоусилительные станции и другие средства.

5.14.4. Оперативная инженерная организация запасов (управление запасами)

Понятие «запасы». Отрицательный эффект от запасов можно уменьшить путем управления запасами. Но, прежде всего, необходимо определить понятия «запас» и главное, – его сущность и содержание. Запас (сущность) – это неиспользуемый ресурс; это ресурс вне сферы производства, обмена, потребления». Запас занимает особую сферу – сферу запаса (резерва). В содержание запаса как неиспользуемого ресурса входят три элемента: тип, качество, количество (запаса). Место запаса – между поставщиками, производителями и потребителями. Роль – важнейшая, так как организация, управление запасами по масштабам уступает только организации самого производства. Запас увеличивает затраты на производство (хотя при росте цен выгодно создавать запас). Единственный ресурс, который не может быть запасом – это время. В самом деле, время всегда используется (хорошо или плохо) независимо от нашего желания.

Виды запасов. По своему назначению запасы подразделяются на производственные и товарные.

Производственные запасы формируются в организациях-потребителях и предназначены для обеспечения бесперебойного произ-

водственного процесса. Они учитываются в натуральных, условно-натуральных и стоимостных измерителях. К ним относятся предметы труда, поступившие в производственные подразделения, но еще неиспользованные и не подвергнутые переработке.

Товарные запасы находятся у организаций-изготовителей на складах готовой продукции, а также в каналах сферы обращения. Они необходимы для бесперебойного обеспечения потребителей материальными ресурсами.

Производственные и товарные запасы подразделяются на следующие виды (подвиды):

– текущие запасы обеспечивают непрерывность снабжения производственного процесса между двумя поставками, а также организаций торговли и потребителей; эти запасы составляют основную часть производственных и товарных запасов; их объем постоянно изменяется;

– подготовительные, или буферные запасы выделяются из производственных запасов при необходимости дополнительной их подготовки перед использованием в производстве; например, сушка леса; такие запасы формируются в случае подготовки их к отпуску потребителям партиями;

– гарантийные, или страховые запасы предназначены для непрерывного снабжения потребителя в непредвиденных обстоятельствах, например, при задержке поставок в пути. В отличие от текущих, гарантийные запасы постоянны. При нормальных условиях работы эти запасы неприкосновенны. Это минимальный запас;

– переходящие запасы (это остатки материальных ресурсов на конец отчетного периода; они предназначаются для обеспечения непрерывности производства и потребления в отчетном и следующем за отчетным периодах до очередной поставки).

По времени учета запасы делятся на:

– максимальный желаемый запас, определяющий экономически целесообразный уровень запаса;

– пороговый уровень запаса используется для определения момента времени выдачи очередного заказа;

– текущий запас соответствует уровню запаса в любой момент учета; он может совпасть с максимальным желаемым, пороговым или гарантийным запасом.

Указанные виды запасов и взаимосвязь изображены на рис. 5.14.1.

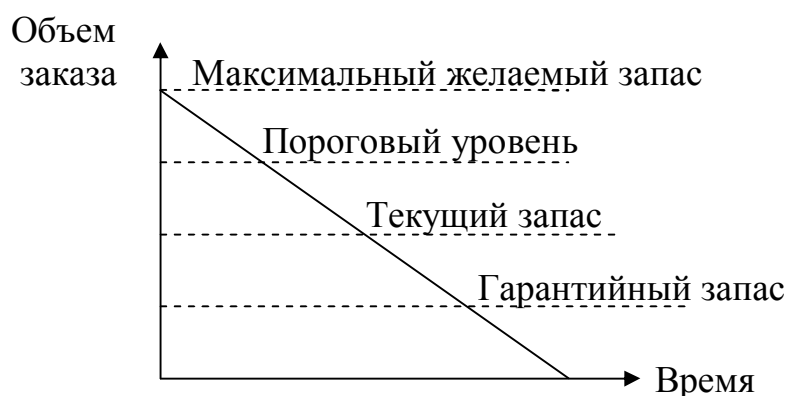


Рис. 5.14.1. Виды запасов по времени учета

В практике деятельности предприятий необходимо учитывать существующую связь планируемых непроизводственных запасов с уровнем организации управления предприятием; практика показывает, что чем ниже уровень организации управления предприятием, тем большие запасы ресурсов производственные менеджеры пытаются иметь в резерве. Запасы отражают реальные проблемы в управлении предприятием. Это заложено в самой их сути [15].

Причина запасов. Запасы возникают не всегда. Причина запаса: в основном запас – это следствие неэффективного инженерного менеджмента; и чем ниже уровень организации инженерного производства, тем большие запасы менеджеры вынуждены создавать.

В зависимости от способа организации производства, количество запасов может быть разным. В этом контексте существуют два противоположных принципа оперативного менеджмента, которые приводят к разному количеству запасов, – это принципы «вытягивания» и «выталкивания» предмета труда, или продукта.

При вытягивании с предыдущего участка поступает ровно столько продуктов, сколько их необходимо последующему. Достигается это с помощью информации, которая поступает с последующего участка на предыдущий (рис. 5.14.2.)

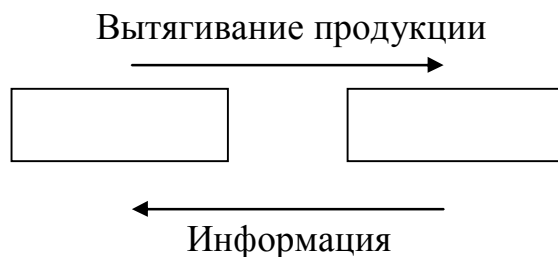


Рис. 5.14.2. Принцип вытягивания

При этом полностью отпадает необходимость в запасах, складах, и соответственно, – в управлении запасами. Такой принцип реализован фирмой «Тоёта» с помощью информационной подсистемы «Канбан» [36], [37], [38]. Однако, это возможно только при максимально эффективном менеджменте.

При выталкивании продукция с предыдущего участка поступает на последующий в количестве большем или меньшем, чем ее требуется на последующем. При этом запасы неизбежны.

Важнейшие аспекты управления запасами. Цель управления производственными запасами на предприятии – исключить сбои основного производственного процесса при рассогласовании его с поставкой материалов, сырья, комплектующих.

Сущность управления производственными запасами – это управление неиспользуемым производственным ресурсом, согласование типа, количества и качества производственного запаса (неиспользуемого ресурса) с потребностью в нем производства.

Содержание управления производственными запасами: планирование, организация структуры управления запасами и контроль.

Этапы управления запасами: создание, хранение.

Особенный интерес представляют системы управления запасами. Известны несколько распространенных систем управления запасами.

Система с фиксированным объемом заказа. Само название указывает на главный параметр системы – объем заказа. Он строго зафиксирован и не изменяется ни при каких условиях. Для оптимизации размеров заказов применяются специальные методики и расчетные формулы (например, формула Вильсона) [15].

Система с фиксированным интервалом времени между заказами. В этой системе заказы делаются в строго определенные моменты времени через равные интервалы, например, раз, в месяц, раз в неделю [15].

Объем заказа рассчитывают так, что при точном соответствии фактического потребления за время поставки ожидаемому, поставка пополняет запас на складе до максимального желаемого уровня. Действительно, разница между максимальным желаемым и текущим запасами определяет объем заказа, необходимый для его восполнения до максимального желаемого уровня на момент расчета, а ожидаемое потребление за время поставки обеспечивает это восполнение в момент осуществления поставки.

Сравнение рассмотренных систем управления запасами приводит к выводу о наличии у них недостатков и преимуществ (табл. 5.14.1).

Таблица 5.14.1

Сравнение основных систем управления запасами

Система	Преимущества	Недостатки
С фиксированным объемом заказа	Меньший уровень максимального желаемого заказа	Постоянный контроль за наличием запасов на складе
	Экономия затрат на содержание запасов на складе за счет сокращения площадей под запасы	
С фиксированным интервалом времени между заказами	Отсутствие постоянного контроля за наличием запасов на складе	Высокий уровень максимального желаемого запаса. Повышение затрат на содержание запасов на складе за счет увеличения площадей под запасы

Система управления запасами «Канбан». Правильнее – это система управления запасами фирмы «Тоёта» [15]. На теорию и практику управления запасами существенно повлияла разработанная в начале 70-х годов XX века фирмой «Тоёта» (Япония) внутрипроизводственная информационная подсистема «Канбан». Она позволяет минимизировать длительность производственного цикла, устранить из производственных подразделений фирмы склады сырья, материалов, комплектующих изделий, готовой продукции и сократить до минимально возможных объемы межоперационных запасов.

Система «Канбан» работает по принципу прямого пополнения запаса, но при очень небольшом объеме серии запаса. Преимущества: производство полуфабрикатов напрямую связано с реальным потреблением, не приводит к дополнительной нагрузке на отдел планирования и позволяет избегать большого объема бумажной работы.

5.14.5. Парадигмы инженерии

Парадигма инженерии, как и любой деятельности, – это полностью апробированный основной закон: «Инженерия – это организация любых технологий». Технология – это программа использования техник». Основным законом инженерии, апробированным характером эпохи, становится парадигмой инженерии. Характер эпох – это тип и способ используемых техник. Тип и способ используемых техник определяет тип, способ и характер труда. Поэтому парадигмы инженерии определяются одними и теми же факторами, что и парадигмы экономики. И парадигмы инженерии прошли те же этапы в своём развитии:

парадигма инженерии доиндустриального общества – «Инженерия – это организация ручных технологий»;

парадигма инженерии индустриального общества – «Инженерия – это организация машинных технологий».

Для будущего исследовательского общества будет новая парадигма инженерии: «Инженерия – это организация исследовательских технологий, технологий исследования».

Тема 5.15. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА (административный менеджмент)

Сущность менеджмента персонала – это организация человеческого ресурса предприятия (персонала); это административный менеджмент.

Место – менеджмент персонала является одной из трех составных частей менеджмента, включающего экономику, инженерию и администрацию.

Роль менеджмента персонала важнейшая, так как именно человек, человеческий ресурс является главным.

Содержание менеджмента персонала вытекает из применения всех управленческих процедур только к человеческому ресурсу. Но при этом управленческие процедуры приобретают специфику и меняют термины:

– планирование превращается в планирование в трудовых ресурсах;

– проектирование превращается в управление качеством трудовых ресурсов;

– контроль превращается в отбор трудовых ресурсов.

Деловое общение, принятие решений и мотивация относятся только к человеческому ресурсу и уже рассмотрены подробнейшим образом в начале учебника.

Объект менеджмента персонала – менеджмент.

Предмет менеджмента персонала – персонал.

5.15.1. Особенности трудового ресурса

Тейлор сводил человеческий ресурс, человека на производстве до придатка машины, до биологической машины, механизма. Это ограниченный взгляд. Правильнее природу человеческого ресурса понимать как психологическую и социальную. Этот вывод следует из Хотторнских экспериментов Элтона Мэйо в 1922–1928 годах.

Это одна из особенностей трудового ресурса. Существует еще несколько особенностей трудового ресурса:

– человеческий ресурс – самоорганизующийся и организующий другие;

– качество человеческого ресурса со временем растет (другие изнашиваются физически и морально);

– обладает всеми свойствами других ресурсов: материален, информативен, «энергетичен», обладает стоимостью и жизненным циклом. Но это относится к человеку только как носителю товара «рабочая сила»; в целом же человек, его жизнь – бесценна;

– только человеческий ресурс обладает речью, реализует общение;

– самый важный ресурс – именно «кадры решают все».

5.15.2. Эволюция отдельных аспектов трудового ресурса

Эволюция термина, обозначающего трудовой ресурс. Вначале применялся термин «трудовой ресурс», сейчас больше – «человеческий ресурс» [39]. Термины «трудовой ресурс», «человеческий ресурс», «человеческий фактор», «человеческий потенциал», «персонал», «кадры», «рабочая сила» имеют как сходство, так и отличие.

«Трудовые ресурсы», более широкое понятие, чем «персонал»; персонал – это «трудовые ресурсы» только предприятия. В большинстве же случаев эти термины применяются почти как синонимы.

Эволюция оценки роли разных профессий человека. В самом начале развития промышленного производства наиболее высоко оценивалась роль инженеров, так как ведущую роль на производстве играли механизмы, машины [39]. Этот период, этап длился до конца XIX века.

Затем на первое место выходят экономисты и финансисты, так как на этом этапе первостепенная роль отводится финансам, капиталу, получению прибыли (начало XX века).

Затем приоритет отдается юристам. Главным в бизнесе и менеджменте считается соблюдение формализованных предписаний, инструкций, нормативных актов, установленных законом «правил игры». Этот этап берет начало после Второй мировой войны; особенно характерен для США, меньше – для Японии [39].

В настоящее время на первое место выдвигаются персоналоведы – первостепенная роль отводится «человеческому ресурсу», человеку. Все остальные ресурсы относительно исчерпали себя, а в человеке открывают все новые возможности, – так как он носитель ресурса «информации», «знаний», а «знания» – неисчерпаемы и неограниченны.

5.15.3. Основные тенденции в современном менеджменте персонала

На предприятиях Украины до последнего времени организацией персонала занимались отдельные структурные подразделения: отделы кадров, отделы научной организации труда и управления и некоторые другие. Их недостаток – разобщенность.

В развитых же странах Запада преобладают:

– единая специализированная служба управления персонала под руководством одного из вице-президентов компании, а уже в ней выделяются подразделения или сотрудники по таким функциям (видам деятельности) как планирование, отбор, повышение качества, мотивация, а также организация взаимоотношений администрации, рабочих и профсоюзов;

- сочетание деятельности единой специализированной службы управления персоналом с другими руководителями;
- поиск путей реорганизации и сама реорганизация служб управления персоналом.

5.15.4. Планирование трудовых ресурсов

Это относительно новый вид деятельности даже для западных фирм. Основная тенденция в планировании трудовых ресурсов – формализация планирования, сведение его к четким проверенным практикой положениям, инструкциям, чтобы исключить субъективизм. Планирование трудовых ресурсов фактически не что иное, как разработка программы реализации потребностей в трудовых ресурсах. Это конкретный график, план мероприятий по отбору и последующему развитию трудовых ресурсов. Для разработки программы (графика) осуществляются три важнейших мероприятия: анализ работ, описание работ и спецификация работ [39].

Анализ работы – это исследование и определение ее составных частей и видов условий выполнения; источниками информации могут быть непосредственные исполнители работы и контролеры.

Описание работы (составных частей и условий выполнения) – это конкретизация результатов проведенного анализа работы. Оно включает: наименование работы; состав и последовательность действий работника по реализации конкретных задач; требования к профессиональной подготовке работника; характеристику условий ее выполнения (организационных, технических, экономических и др.); права и обязанности работника.

Описание работы является основой спецификации, а также должностной инструкции.

Должностная инструкция – это документ, в котором отражены:

- функциональные обязанности (перечень работ);
- права;
- ответственность;
- порядок подчинения.

Должностная инструкция должна разрабатываться для всех должностей предприятия.

После описания работы необходимо специфицировать работу, – то есть определить соответствующие адекватные ей требования к ее исполнителю, то есть дать характеристики работника.

Спецификация работы – это руководство для найма.

В спецификацию включается перечень требований к будущему кандидату на должность:

- образование (его тип) и образованность (уровень знаний);
- физические данные;
- возрастные требования;
- требования к внешнему виду;
- опыт;
- способности (если требуются особые способности для качественного исполнения работы, – это оговаривается особо);
- интересы (не только к данной работе, но и хобби);
- инициативность и энергичность.

Итак, анализ, описание и спецификация работ служат основой для разработки программы, плана реализации потребностей в трудовых ресурсах, конкретного графика (плана) мероприятий по отбору и развитию трудовых ресурсов. Это фактически формальное планирование в отношении трудовых ресурсов. Спецификация является основой для самого отбора кадров. На основе и в соответствии с графиком мероприятий отдел кадров может приступить к непосредственному отбору работников.

5.15.5. Отбор кадров

Отбор – важнейший элемент содержания менеджмента персонала. Это уже реализация плана потребностей в трудовых ресурсах. Термин «отбор» часто употребляют наравне с термином «наём». Они близки, но имеют и отличие. «Наём» – более широкое понятие, так как включает, кроме отбора, еще и прием, оформление на работу. В крупных организациях отбору предшествует набор кандидатов (отбор, но из своей организации). «Отбор» – чисто управленческая категория, но тесно связана с важнейшими социальными проблемами и особенно – с занятостью и безработицей.

В случае возникновения любой вакансии необходимо сразу приступить к поиску приемлемого кандидата. Если вакантным становится высокая руководящая должность, то возможна организация конкурса. При этом все претенденты формируют так называемый «пул» – соглашение кандидатов, из которых отбирается достойнейший (или выбирается, или по соглашению). Отдел кадров

должен установить контакты с различными организациями, – возможными поставщиками, источниками поступления трудовых ресурсов: биржами труда, центрами трудоустройства и другими. Отдел кадров может давать рекламу в газетах, журналах о вакансии или привлекать кандидатов путем любых неформальных контактов.

Источники отбора кадров:

– высшие и профессионально-технические учебные заведения с дневной формой обучения, распределяющие специалистов по госзаказам и на основе заключенных с предприятиями, организациями договоров;

– организованные наборы рабочих и переселение семей;

– центры занятости;

– биржи труда;

– самостоятельная работа кадровых служб организаций (предприятий) по набору кадров;

– использование труда учащейся молодежи в свободное от учебы время;

– некоторые другие источники.

Известны две характерные проблемы отбора:

– проблема борьбы с конкурирующими фирмами за привлечение квалифицированных кадров, то есть менеджмент персонала должен решать проблему кадрового маркетинга;

– проблема непосредственного отбора как можно более квалифицированных кадров.

Первая решается с помощью:

– выплат студентам стипендий; денежного поощрения дипломных работ;

– предоставления студентам-практикантам рабочих мест;

– объединения небольших фирм в так называемый «пул» (англ. pool);

– соглашение между предпринимателями об устранении конкуренции для объединения усилий по целенаправленному подбору, подготовке и переподготовке персонала;

– использование услуг посреднических фирм, занимающихся кадровым отбором. На Западе главными посредниками на рынке рабочей силы являются государственные службы трудоустройства.

Вторую проблему – непосредственный отбор кадров – необходимо решать на основе научных методик.

Проблемами непосредственного отбора кадров занимается специальная наука «профессиология», а конкретнее – одна из ее отраслей «профессиография» [39]. Основными понятиями «профессиологии» являются: «профессия», «специальность», «квалификация».

Профессия – это определенный вид трудовой деятельности, возникший как результат общественного разделения труда и требующий для его выполнения определенных способностей, специальных теоретических знаний, умений и практических навыков.

Профессия предопределяется характером создаваемого продукта, используемых орудий труда и специфическими условиями производства (примеры профессий: токарь, слесарь, кузнец и т. д.).

Специальность – это подвид профессии, определяемый дальнейшим разделением труда уже в рамках одной профессии (слесарь-сборщик, слесарь-ремонтник и т. д.)

Квалификация – это уровень специальных знаний, умений и навыков; она характеризует степень сложности выполняемого конкретного вида работы.

Одной из методик профессиологии являются «профессиограммы» [15]. Они применяются для ознакомления кандидатов на вакансию с будущей профессией, для использования в дальнейшей практической деятельности.

Профессиограммы по сути – это комплексное описание конкретного вида работы. Они применяются для отбора кадров, наряду с должностными инструкциями и спецификациями работ.

Основные элементы профессиограмм:

- общие сведения о профессии (ее наименование, потребность в ней, формы профессиональной подготовки, рабочие места, которые можно занять после ее приобретения);

- содержание и условие работы (используемые материалы, инструмент, процесс работы и его результаты, уровень механизации и автоматизации, необходимые знания, умения, навыки, характер и условия труда);

- человек в процессе работы (привлекательные стороны работы и ее трудности, степень ответственности и элементы творчества, психофизиологические качества и медицинские противопоказания, положительные и отрицательные последствия работы для человека);

- социально-экономические особенности профессии (системы оплаты труда и социальное обеспечение, культурно-бытовые усло-

вия, перспективы профессионального роста, география профессии и др.);

– важной составной профессиограммы является и «психограмма» – в ней описываются психологические особенности профессии, которая требует проявления соответствующих психических характеристик: ощущений, восприятий, памяти, мышления, воображения, внимания, воли и других.

Психограмма содержит и требования, которые предъявляются к работнику с точки зрения указанных характеристик. Пример профессиограммы:

– общие сведения о профессии (например, вальцовщика): вальцовщик выполняет разнообразные работы по вальцеванию на вальках, изготавливает различные смеси;

– содержанием его труда является: ввод серы и других ингредиентов в порядке, предусмотренном техническим регламентом; тщательное перемешивание смесей; определение готовности смеси по показателям контрольно-измерительных приборов;

– человек в процессе работы: вальцовщик должен иметь хорошую физическую выносливость и силу рук, повышенные (хорошие) осязательные и зрительные ощущения для того, чтобы различать объекты, а также настойчивость, старательность [39].

Для объективности отбора лучше использовать оправдавшие себя критерии: образовательный уровень; профессиональные навыки; опыт предшествующей работы; личные качества (сейчас особенно важны – моральные); совместимость (особенно для руководящих работников высокого уровня управления) .

Для ориентировки кадровых работников при отборе вводится коэффициент отбора «К» как отношение числа отобранных к числу претендентов.

Для различных профессий К – разное. Например, для менеджеров $K = 1:2$, то есть число претендентов должно быть в 2 раза больше количества вакансий. Для служащих $K = 1:2$; для квалифицированных рабочих $K = 1:1$.

Мировая теория и практика отбора кадров выработала несколько методик отбора кадров: анкетирование, собеседование, испытание, тестирование и другие. [15].

Анкетирование. При начальном рассмотрении кандидата работодатель получает индивидуальную информацию при помощи бланков, содержащих стандартные группы вопросов:

- ФИО;
- адрес;
- дата рождения;
- семейное положение;
- жилищные условия;
- образование (школа, вуз);
- карьера (предыдущее место работы, современный уровень заработной платы);
- состояние здоровья;
- интересы и хобби в свободное время;
- сведения о причине того, почему кандидат хочет именно эту работу;
- имена поручителей.

Некоторые фирмы используют различные формы анкет: для разного уровня претендентов. Например, для впервые нанимающихся или имеющих большой стаж работы. Анкета может высылаться по почте или вручаться лично. К бланку анкеты лучше приложить копию описания работы и ее спецификацию, чтобы уже на первой стадии кандидат получил ясное представление о том, чего от него хотят и что его ожидает. Преимущества анкетирования: работодатель получает полную информацию (конкретные сведения) о рабочей деятельности, образовании и личных обстоятельствах кандидата, претендента на вакантную должность; экономится и время кандидата, так как необязательно ехать в фирму на личную встречу. Сейчас в фирмах широко применяется так называемое «резюме» – разновидность анкеты.

Собеседование проводится в различных формах разными должностными лицами и может проводиться несколько раз, в разные дни, особенно для претендентов на высокие должности. Но при этом должны быть решены четыре главные цели: собрать подробную информацию о кандидате для решения его судьбы; дать ему всю открытую информацию о работе; решить насколько хорошо кандидат впишется в коллектив; в случае принятия кандидата сформировать у него чувство правильности выбора. Особенно важна вторая цель – в идеале кандидату должны предоставить возможность встретиться с людьми, с которыми он будет работать, чтобы он смог составить правильное представление о будущей работе.

Требования к собеседнику – представителю работодателя: он должен быть свободен от всяких предубеждений; с согласия канди-

дата, претендента на вакансию, может делать заметки; заметки по оценке кандидата должны быть написаны сразу, как только кандидат вышел из комнаты; беспристрастность; не навязывать собственное мнение; выглядеть заинтересованным лицом; побуждать кандидата говорить свободно и меньше говорить самому; задаваемые вопросы должны быть чёткими, ясными, понятными, недвусмысленными; по возможности быть дотошным, но и рассчитывать время, отводимое каждому кандидату.

Преимущества собеседования: присутствует и вербальное, и невербальное общение, а значит, общение – наиболее эффективное. Недостатки собеседования: принятие решения о кандидате на основе первого впечатления; сравнение с предшествующим собеседником; предпочтение кандидату, личные характеристики которого симпатичны принимающему (внешний вид, социальное положение, манеры). Для устранения этих недостатков лучше использовать стандартные вопросы, то есть одинаковые ко всем. При этом, однако, они не должны ограничивать исследование других возникших сторон личности претендента на вакантную должность.

Испытание. Это прямое, в отличие от тестирования, непосредственное исследование простых свойств и качеств личности, то есть свойств и качеств, которые можно наблюдать, видеть непосредственно [15]. Это выполнение определенного задания, связанного с предполагаемой работой. Применяется в основном при отборе рабочих.

Тестирование. Тестирование (англ. test – проба, испытание) – это не прямое, а косвенное, скрытое, завуалированное исследование сложных свойств и качеств личности, не поддающихся прямому, непосредственному наблюдению [15]. Уже из определения «тестирования» следует, что его бессмысленно использовать там, где возможно испытание (прямое наблюдение), и наоборот. Поэтому тесты всех видов должны применяться только после заключения, сделанного на основе предыдущих методов: анкетирования, собеседования, испытания. Тесты не являются исключительным средством отбора кадров, – они должны использоваться только в сочетании с перечисленными выше методиками и только там, где они применены.

Используются самые разные тесты, разработанные научными институтами, для оценки тех или иных качеств: интеллекта, спо-

собностей, индивидуальности (наиболее значимых черт личности) и др. Хороший отборочный тест достаточно надежен и на его результаты не воздействует случайности. Особое место в тестировании занимает проблема применения полиграфа (детектора лжи), – надежность заключений на его основе, однако, недостаточна.

Автоматизированные экспертные системы отбора кадров (компьютерные системы). Это разновидность тестовой формы отбора – роль интервьюера при этом выполняет компьютер. Такие системы способствуют повышению полноты и достоверности получаемых данных, помогают более объективно оценивать кандидата, исключать ошибки интервьюеров, так как их роль играют компьютеры; к тому же и респонденты испытывают меньшее волнение и дают более откровенные ответы. Отбор при этом проводится по специальной программе.

Программа содержит от семидесяти пяти до ста двадцати пяти вопросов; продолжительность тестирования составляет около двадцати минут (что соответствует, примерно, двум часам обычного интервьюирования). Полученные результаты исследуются различными методиками психометрического и статистического анализа.

Центры оценки кадров. Широко используется за рубежом. Имеют специалистов и специальное оборудование. При этом используются многочисленные психологические тесты. Но стоимость оценки значительная. Однако и уровень оценки очень высок.

Методика психологического анализа. Особенно широко распространена методика в США. От кандидата требуют: фотографии (в анфас и профиль); анкету (заполненную дома); письмо-заявление, написанное от руки (не менее пятнадцати строк). При этом: фотографии анализируются с помощью физиономических таблиц, содержащих до ста девяноста восьми отдельных признаков; анкета и письмо-заявка подлежат графологическому анализу, в ходе которого выявляются двести тридцать восемь признаков для характеристики личностных параметров претендента; анкета содержит сто сорок вопросов, ответы на которые анализируются не столько по содержанию, сколько с точки зрения стиля и характера изложения, в которых произвольно проявляются личностные особенности кандидата. При таком отборе отказ под благовидным предлогом получают до восьмидесяти процентов претендентов.

Некоторые другие аспекты отбора. В большинстве зарубежных компаний всесторонне анализируется каждый кандидат. На подбор одного кандидата в Японии затрачивается до 48 человеко-часов, в США – до 16–18 человеко-часов. При приеме на работу меньше внимания уделяется формальным знаниям кандидата, а больше – его человеческим (нравственным) и деловым качествам. О каждом кандидате наводят самые подробные справки на его прежнем месте работы. В Японии даже беседуют с его бывшими профессорами.

В японских фирмах распространены такие методики отбора и оценки персонала: изучение биографии (семейные отношения, характер образования, особенности интеллекта, физическое развитие, главные потребности и интересы, общительность); данные личного дела (досье); экспертные оценки на основе обработки специальных анкет, которые заполняют руководитель, подчиненные и сам претендент; выполнение письменных заданий; устные экзамены. В последнее время в промышленно развитых странах получили распространение графологические бюро – анализ профессиональных и личностных качеств по почерку.

Во всех крупных фирмах существуют так называемые матрицы перемещений (как средство отбора), отражающие: настоящее положение руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности: немедленно или через год-два; но всегда при условии повышения квалификации.

Применяется и методика самооценки – как составная часть оценки в целом.

Аттестация персонала как разновидность отбора. Из всего изложенного выше об отборе кадров следует, что отбор – это процедура предварительного контроля. Но принятые, отобранные, работающие сотрудники подвергаются еще и периодической текущей оценке, текущему и/или заключительному контролю, одной из форм которых является аттестация.

Аттестация – это фактически продолжение отбора трудовых ресурсов, но уже принятых работников, работающего персонала. В этом сущность аттестации. Аттестация персонала (особенно управленческого) проводится с целью не только повышения эффективности отбора, но и дальнейшего, последующего развития (повышения качества), расстановки и использования кадров на производстве. В

этом смысле аттестация является и методикой повышения качества трудовых ресурсов.

Аттестация – это и методика, и форма оценки работников для определения соответствия занимаемой должности.

Аттестация проводится на основе соответствующих нормативных актов и положений.

Аттестация руководителей, специалистов и служащих проводится систематически, не реже одного раза в три года.

По результатам аттестации руководителям организаций (предприятий) предоставляется право принимать решение о повышении (понижении) в должности, в квалификационной категории. Например, инженер I и II категории, ведущий инженер; в классном звании (мастеров), повышении или понижении им должностных окладов максимальных и минимальных размеров на соответствующей должности; об установлении, изменении или отмене надбавок к должностным окладам, а при неблагоприятных результатах – об освобождении от занимаемой должности. Подготовка и проведение аттестации организуется кадровыми службами (создается аттестационная комиссия, издается соответствующий приказ).

Работа по аттестации проходит в три этапа: подготовка, проведение и принятие решения по результатам аттестации.

Кадровая политика на предприятиях промышленно развитых стран. Современный прогноз структуры кадров и рабочего времени в развитых странах предполагает, что в связи с компьютеризацией производства доля «синих воротничков» (промышленных рабочих, ремесленников и работников ряда отраслей, обслуживающих население) уменьшится. Сократится потребность в служащих (функциональных исполнителях и штабных работниках) ряда профессий при одновременном увеличении спроса на работников, обслуживающих новое канцелярское оборудование, современную вычислительную и информационную технику. Произойдут существенные изменения в производственной инфраструктуре (транспорте, водо-, тепло-, энергоснабжении) – увеличивается доля работников, занятых профессиональным обслуживанием оборудования, возрастает потребность в работниках с высшим образованием, владеющих новыми технологиями.

Специальные исследования, в частности опросы руководителей крупных компаний, показали о растущей потребности в управлен-

ческих кадрах и высококвалифицированных работников. В XXI веке вопросам подготовки и управления кадрами будет придаваться особо важное значение.

В настоящее время зарубежные исследователи обращают внимание и на трудности взаимопонимания между высшим руководством фирмы и специалистами по управлению персоналом. Пока важнейшие стратегические решения принимаются фактически без их участия.

Подводя итог вышеизложенному, отметим, что отбор кадров – важнейшая процедура управления персоналом.

5.15.6. Управление качеством отдельных работников

Прежде чем анализировать важнейшие аспекты данной проблемы, необходимо сделать несколько вводных замечаний. Во-первых, существуют две основные группы, два класса методик управления трудовыми ресурсами – это: методики управления качеством отдельных работников; методики управления качеством персонала как коллектива. Во-вторых, качество трудовых ресурсов растет со временем, так как: повышается квалификация, происходит адаптация, реализуется самоменеджмент. В-третьих, качеством трудовых ресурсов можно и нужно управлять, то есть ускорять его рост. Ускорение роста качества трудовых ресурсов – сущность управления качеством трудовых ресурсов.

Мировая теория и практики управления трудовыми ресурсами выработали пять основных методик управления качеством отдельных работников: адаптация работника; подготовка (обучение) кадров; управление карьерой (продвижением по службе); контроль результатов; повышение качества условий труда.

Адаптация работника. Адаптация является самым первым шагом, делающим труд работника более производительным. Адаптация поддается управлению, то есть может быть ускорена. Под адаптацией понимается процесс активного приспособления организма к новым для него условиям функционирования. Адаптация бывает профессиональная и социальная.

Профессиональная адаптация протекает, как правило, легче. Профессиональная адаптация – это приспособление к самой тру-

довой деятельности: предметам и орудиям труда, технологическим процессам, характеру взаимодействия между работниками, но только как специалистами по поводу только труда, производства.

Социальная адаптация. Это большой вопрос, большая тема для анализа. Существуют множество методов социальной адаптации, – они лишь часть психологических методов работы с кадрами, часть методов управления кадрами; они изучаются отдельной наукой, а точнее, – отраслью науки «психология» – «психологией управления». В учебнике рассматриваются лишь существенные, только самые главные проблемы социальной адаптации.

Необходимость в социальной адаптации возникает вследствие того, что организация, предприятие, учреждение – это не только производственный, но и социальный организм, – коллектив людей, где сложились определенные формальные и неформальные отношения, правила поведения, взгляды, нормы поведения, своя мораль, не всегда совпадающие с теми, в которых работал пришедший работник. Поэтому необходимо какое-то время, чтобы работник понял, осознал, что ожидает от него организация.

Социальную адаптацию, в свою очередь, можно условно разделить на социально-организационную и социально-психологическую.

Социально-организационная адаптация связана с осознанием: целей и функций подразделений управления; социально-экономических проблем коллектива; с установлением адаптанта как субъекта управления (с осознанием адаптантом себя объектом управления).

Социально-психологическая адаптация:

- наиболее важная и наиболее трудная;
- именно от ее успеха зависит текучесть кадров;
- связана с вхождением адаптанта в первичный коллектив.

Организация использует ряд способов социальной адаптации:

- информацию о себе;
- собеседования;
- знакомство с правилами, процедурами, наставлениями о поведении;
- разрабатывает даже специальные программы воспитания (выработки) необходимого стиля поведения, соответствующего статусу и имиджу организации;

– неофициальное общение, участие в неофициальных мероприятиях (общих обедах в столовых, праздниках, спортивных мероприятиях и т. д.); это особенно характерно для японских компаний.

Менеджер должен, обязан активно помогать, всячески содействовать социальной адаптации нового сотрудника – деликатно, но настойчиво и упорно, чтобы исключить разочарование особенно в начальный период, часто неоправданное.

Все сказанное касается первой и самой важной методики развития или управления развитием трудовых ресурсов.

Подготовка (обучение) кадров. Прежде всего, необходимо знать, что:

– эффективность обучения зависит во многом от его организации: подбора преподавателей; планирования учебного процесса; финансирования; учебно-материальной базы; методического обеспечения;

– подготовка кадров осуществляется на протяжении всей жизни. Начальная (общая) – в школе; конкретная – в училище, техникуме, вузе; наиболее конкретная – непосредственно на производстве.

Подготовка (обучение) начинается не сразу на производстве; этому есть несколько причин:

– возрастные особенности (особенности развития человеческого организма);

– чтобы ускорить освоение профессии;

– экономически целесообразнее проводить подготовку на моделях, нежели на реальном производственном процессе.

Основное требование к подготовке, обучению кадров – она должна носить непрерывный характер. Методики обучения должны быть:

– адекватны конкретной производственной ситуации в организации;

– не копироваться;

– не должны иметь ничего общего с модой.

Для обучения рабочих применяются такие методики:

– подготовка непосредственно на производстве (для учеников рабочих профессий);

– повышение квалификации (для вновь принятых и тех, у кого не хватает некоторых навыков производительной работы);

– переподготовка квалифицированных рабочих (это переобучение другой несмежной профессии);

– обучение рабочих смежным профессиям.

При этом практикуется поддержка разных видов подготовки (профессионального обучения) рабочих. Но основных видов два – это: чередующееся и непрерывное обучение.

Чередующееся обучение – это подготовка типа «школа-предприятие» с различными формами обучения по выбору учащегося от двух до четырех лет для лиц в возрасте от пятнадцати до двадцати пяти лет. Осуществляется в центрах профессиональной подготовки, где учащиеся осваивают теоретический курс, совмещая, чередуя его с практикой на предприятии. Распространено в Дании, Португалии, ФРГ, Финляндии, Швейцарии, Нидерландах [15]. Это учащиеся, а не работающие.

Профессиональная подготовка может осуществляться непосредственно на предприятии, по контракту без выплаты зарплаты (Бельгия, Италия, Дания, Португалия, Норвегия).

Уже имеющие специальное образование могут проходить стажировку по контракту с выплатой зарплаты (Франция, Испания, Португалия).

Непрерывное обучение касается не учащихся, а производственников, работников без или с отрывом от производства. Средства выделяет или государство, как в Португалии, Испании, Бельгии, Финляндии, Норвегии, или обучение происходит за счёт предприятий, как во Франции, Италии, Люксембурге, Швейцарии, Нидерландах.

Западные эксперты отмечают и такие тенденции в профессиональной подготовке рабочих:

– рост объема средств, инвестируемых в профессиональное обучение;

– рост требований к его эффективности (профессиональному уровню самих работников этой сферы, – его работники должны быть не только педагогами, но и психологами, и главное – менеджерами);

– осознание необходимости разработки политики в области профессионального обучения;

– возникновение новой проблемы – организации взаимоотношения предприятий (осуществляющих инвестиции на профессиональную подготовку) и учебных заведений (готовящих кадры для предприятий); они должны быть партнерскими.

Цель подготовки менеджеров та же – это овладение знаниями, умениями, навыками, но уже руководящей работы. Есть отличия в

подготовке рабочих и руководителей. При этом применяются такие формы обучения руководителей:

- лекции;
- дискуссии в составе небольших групп;
- работа с литературой;
- деловые игры (хотя это сложно и не всегда эффективно);
- ролевой тренинг (то есть проигрывание определенных ролей, тренировок);
- курсы повышения квалификации;
- семинары по проблемам управления;
- ротация по службе, то есть перемещение руководителей по горизонтали: продолжительность – от трех месяцев до года; особенно распространена в Японии; предпочтительна для менеджеров среднего и нижнего звена.

Ротация позволяет молодому менеджеру познать проблемы других подразделений; осознать и уяснить необходимость координации, согласования целей различных подразделений; ознакомиться с неформальными образованиями; исключить ограниченность, замкнутость отдельных подразделений и способствовать решению не только локальных целей, но и целей всей организации.

Существует несколько эффективных методик обучения (подготовки) менеджеров, положительно зарекомендовавших себя в отечественной и мировой практике:

- систематическое самостоятельное образование (самообразование) менеджера: осуществляется по индивидуальному плану, утверждаемому его непосредственным начальником; при этом рекомендуется изучать передовой опыт, новейшие достижения науки и техники, научной организации производства, проблемы экономики, права, социологии, педагогики и др.; так как самообразование – служебная обязанность, то может осуществляться и в рабочее время;
- повышение квалификации (краткосрочное обучение): может быть с отрывом или частичным отрывом от работы (от трех недель до шести месяцев);
- стажировка: осуществляется на передовых отечественных и зарубежных предприятиях, организациях с целью освоения и внедрения высокоэффективного опыта организации труда в определенном виде специальной деятельности. Индивидуальную программу и план проведения стажировки разрабатывает специалист, направля-

емый на стажировку, вместе с руководителем стажировки; исходя из целей стажировки, определяется и ее продолжительность; о результатах стажировки работник отчитывается перед непосредственным руководителем;

– аспирантура или докторантура: как правило, целевые, то есть по тематике проблем предприятия;

– переподготовка: в процессе научно-технического и социального прогресса базовое образование может утратить свое назначение; соответствующие учебные заведения осуществляют переподготовку руководителей и специалистов с целью овладения ими новой специальности.

Необходимо отметить в этой связи, что любым должностным перемещениям должны предшествовать указанные методики обучения.

Существуют определённые особенности обучения инженеров и экономистов.

Сегодня в промышленно развитых странах к инженерам, к их подготовке, предъявляются такие требования (они же и определяют соответствующие тенденции, закономерности):

– вузы должны обеспечить общую теоретическую подготовку, освоение методов овладения специальностью; а овладение же самой специальностью, завершение подготовки специалистов нужного профиля берут на себя сами фирмы;

– подчеркивается, что подготовка узких специалистов в вузах нецелесообразна, так как конкретные знания быстро устаревают; поэтому главное внимание должно быть сконцентрировано на изучении общетеоретических дисциплин, развивающих и стимулирующих самостоятельное мышление;

– вузы должны научить студентов работать в коллективе, принимать совместные решения, уметь общаться с людьми, четко излагать мысли, быть готовыми впоследствии занимать руководящие посты в деловом мире;

– усиливаются требования и к самим инженерам по овладению управленческими знаниями;

– отмечается и такая закономерность – непонимание самими студентами необходимости получения нетехнических знаний.

Шведские исследователи указывают на возможные пути преодоления этого непонимания:

– подбор высококвалифицированных преподавателей, которые не только могли бы учитывать специфику технических вузов, но и (главное) разделяли бы убеждение относительно необходимости изучения будущими инженерами гуманитарных предметов;

– в самые первые недели учебы особое внимание уделяется навыкам общения, то есть умению точно, кратко излагать свои мысли и умению слушать (собеседника, лектора и т. д.);

– рекомендуется проведение не менее трех раз в году однодневных семинаров по неожиданным для студентов вопросам (проблемам), задача которых – стимулировать творческие задатки и пробудить стремление к нетривиальному мышлению.

В прогнозе инженерной деятельности в начале XXI века предполагается, что:

– увеличится доля женщин среди инженеров; повысится уровень гуманитаризации инженерных профессий;

– инженеры будут принимать все более активное участие в решении не только технических, но и связанных с этим экономических, этических, эстетических и других задач;

– усилится международное сотрудничество в области подготовки инженеров (обмен студентами, преподавателями, разработка унифицированных учебных программ);

– расширится международное сотрудничество инженерных работников в реализации современных проектов (не только в Европе, но и на других континентах).

В основных сферах экономической деятельности в начале XXI века прогнозируются такие тенденции:

– эволюция структуры собственности (изменение соотношения форм собственности): частной, акционерной, государственной, кооперативной;

– эволюция структуры потребления и производства: с ростом доходов населения меняется структура потребления – спрос на материально-вещественные блага на Западе насыщается и всё более переключается на услуги, на удовлетворение духовных потребностей. А отсюда и происходят заметные сдвиги в структуре общественного производства и национального продукта. Доля промышленности её обрабатывающих отраслей в совокупном продукте сокращается, а доля сферы услуг увеличивается. Производительность труда

в этой сфере относительно невелика. Это способствует росту занятости, расширению мелкого производства. Возрастает роль информации, прикладных; организационных, теоретических знаний;

– обострение противоречия между ростом масштабов производства, разрушением окружающей среды и истощением природных ресурсов;

– глобализация экономики: взаимозависимость национальных экономик;

– актуализация проблемы нахождения взаимосвязи противоречивых процессов: экономических, социальных, организационных, психологических, экологических (она была и раньше, но сейчас особенно актуальна).

Многие теоретики и практики бизнеса предсказывают резкое увеличение количества трудностей и снижение результативности в системе подготовки менеджеров, поскольку в течение последних тридцати лет перечень читаемых курсов и содержание программ почти не изменилось. Постепенно сложилась ориентация на такие курсы, в которых возможна строгая количественная оценка результатов (бухучет, анализ финансовой деятельности, теория принятия решений, математическое моделирование, применение информационных систем и т. п.). Однако условия ужесточения конкурентной борьбы будут требовать от менеджеров не столько навыков количественной оценки заданных альтернатив, сколько постоянной нацеленности на поиск новых, нестандартных решений беспрецедентных задач. А это менеджмент с предпринимательским уклоном, это предпринимательство.

В методиках обучения менеджеров на производстве все большее значение приобретают моделирование, ролевые игры, семинары, конференции, в то время как традиционные лекции и дискуссии занимают все меньше места в учебных курсах. В будущем менеджерам все больше внимания придется уделять оценке внешних воздействий на фирму; усиливать свою лидирующую роль во всех аспектах и на всех уровнях; уметь вдохновить работников и мобилизовать их на решение задач.

Управление продвижением по службе. Это управление карьерой, это перемещение не только по вертикали, но и ротация (перемещение по горизонтали). Осуществляется как в отношении рабочих, так и менеджеров.

Основными формами управления продвижением рабочих являются: продвижение рабочих, занятых тяжелым ручным, неквалифицированным трудом, монотонной работой, на профессии и рабочие места квалифицированного и творческого труда; установление очередного квалификационного разряда (в пределах профессии); овладение второй или смежной профессией, специальностью; назначение бригадиром; выдвижение рабочих, получивших высшее образование, на должности менеджеров.

Управление профессиональным продвижением рабочих на предприятии обеспечивается на основе планирования профессионально-квалификационного роста работников, которое включает два этапа: общее и индивидуальное планирование.

В процессе общего планирования кадровая служба разрабатывает для каждого подразделения годовой план профессионального продвижения рабочих и предварительный план на последующий год или два; в годовом и предварительном плане по каждому подразделению устанавливается численность рабочих, подлежащих продвижению в течение года; при этом численность выдвигаемых рабочих на должность менеджеров (бригадиров, специалистов, руководителей и служащих) жестко не регламентируется и определяется по мере потребностей производства.

В подразделениях годовой план доводится до участков, смен, бригад. На основе доведенных планов осуществляется индивидуальное планирование (персонально для продвижения конкретных рабочих).

Продвижение может быть и в обратном направлении. Анализ статистической отчетности показывает, что такие продвижения ИТР из служащих в рабочие доходит до пяти процентов.

Многочисленными исследованиями подтверждено, что должностное передвижение менеджеров оказывает положительное влияние на производство, не смотря на так называемый «эффект Паркинсона» – кратковременное снижение эффективности работы на новой должности. А вот длительное пребывание в одной должности отрицательно сказывается и на производстве, и на работнике.

Возникает закономерный вопрос: через какое время лучше перемещать руководителей среднего уровня управления? Специалисты выделяют три стадии становления руководителя среднего

уровня управления: вхождение в должность (полгода); переход к оптимальной продуктивности (еще два с половиной – три года); появление первых признаков ее снижения (через шесть-семь лет работы).

Перемещение руководителей и специалистов должно носить планомерный (организованный) характер; оно включает:

- разработку планов мобильности кадров управления;
- разработку информационного обеспечения потребности предприятия в руководителях и специалистах в данный период и на дальнюю перспективу.

Основой системы должностных перемещений является разработка моделей личной деловой карьеры и моделей руководителей и специалистов, в первую очередь, для занесения в резерв на выдвижение.

Модели личной деловой карьеры разрабатываются с учетом потребностей производства, личных планов работника, его деловых и морально-психологических качеств, а также общественного мнения.

Они бывают общими и конкретными.

Общая модель имеет такой вид (рис. 5.15.1).

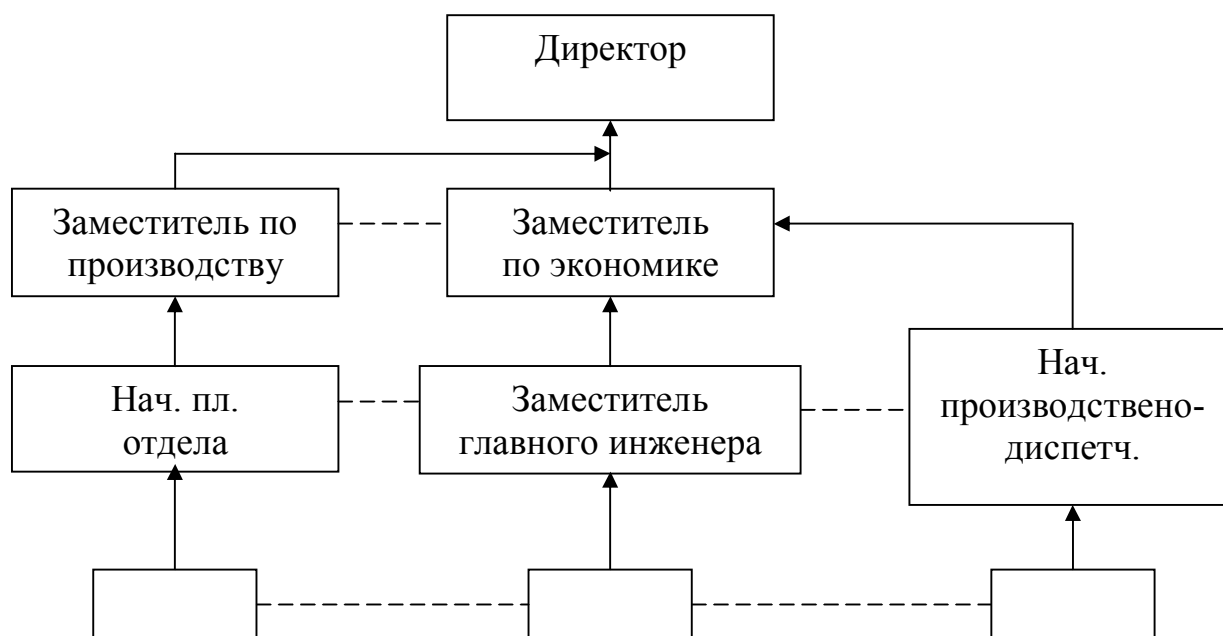


Рис. 5.15.1. Общая модель личной деловой карьеры

Штрихованными линиями обозначено планируемое движение по горизонтали (ротация); сплошными – движение по вертикали.

Конкретные модели – это четкий график замещения должностей и соответствующего обучения для подготовки руководителя необходимого уровня и профиля. На многих отечественных предприятиях разработаны модели руководителей, с помощью которых кадровые службы получают объективную характеристику для оценки кандидатов в резерв на выдвижение. В них дается описание профессионально-деловых, личностных и психофизиологических требований, предъявляемых к кандидату на должность; это своего рода нормативы, стандарты. Модель руководителя сводит к минимуму ошибки при отборе кандидатов.

На основе модели личной деловой карьеры и модели руководителя, а также перспектив развития структур управления, штатных расписаний, анализа динамики роста потребности в кадрах управления разрабатываются планы должностного движения (мобильности) управленческих работников предприятия, а также и отрасли. В этой связи целесообразно составить цеховые и общезаводские планы перемещения и продвижения работников по служебной лестнице. Считается неверным планировать продвижение руководителей, минуя несколько иерархических ступеней, правильным будет поэтапное прохождение всех необходимых должностей.

Эффективность реализации рассмотренных моделей зависит от организации информационного обеспечения: наличия соответствующих справочников; для оперативности информирования о возможностях кадрового перемещения устанавливаются даже автоответчики и механизированные стенды.

Юридической и моральной основой системы моделей является «Положение о системе движения кадров», которое определяет порядок организованного перемещения работников на открывающиеся вакансии.

Контроль результатов. Речь должна идти именно о контроле результатов, а не работников; именно контроль результатов может влиять на качество трудовых ресурсов. Различают три цели контроля результатов как метода повышения качества, развития трудовых ресурсов – это: административная, информационная, мотивационная. Административная цель формулируется для решения вопроса о: повышении, переводе, прекращении трудового договора. Эти же вопросы решаются и при аттестации. Информационная цель – для информирования работника о том, что конкретно является его сильной и слабой стороной; в каком направлении ему необходимо

совершенствоваться (повышать качество). Мотивационная цель – для мотивации работника и других работников путем соответствующего вознаграждения. Все три цели тесно связаны между собой, а именно – положительная информация работника сопровождается административным решением о повышении по службе, а это положительно мотивирует работника к производительной работе.

Объективность контроля (оценки) результатов – очень важный аспект данного метода повышения качества работника.

Для объективности оценки необходимо:

- именно оценивать, а не критиковать, так как критика вызывает реакцию защиты себя, а не анализ проблемы, выяснения ее сути;

- не должно быть никаких угроз, а доброжелательное, спокойное общение;

- информацию с оценкой результатов надо выдавать максимально оперативно, иначе можно опоздать;

- не следует обсуждать одновременно вопрос об оценке результатов и вопрос о зарплате;

- оценка должна быть именно оценкой результатов работы, а не черт характера подчиненного;

- в итоге, должны быть обязательно сформулированы четкие, а не расплывчатые поведенческие цели работника для повышения качества трудового ресурса.

Повышение качества условий труда. Может возникнуть вопрос: а какое отношение качество условий труда имеет к качеству работника? Практика показывает, что качество работника, то есть его квалификация, производительность напрямую зависят от того, что окружает работника в самом широком смысле, то есть материальная среда и моральная атмосфера. Эти факторы и являются условиями его труда. Какими же характеристиками должны обладать условия труда, чтобы иметь высокое качество; прежде всего:

- работа должна быть интересной;

- должно быть справедливое вознаграждение;

- необходимо соблюдение экологических норм;

- должно быть обеспечено участие в принятии решений;

- должна быть гарантия занятости;

- дружеские взаимоотношения с коллегами;

- наличие средств бытового и медицинского характера.

5.15.7. Методики управления качеством персонала как единого целого

Теория и практика управления качеством трудовых ресурсов показывает, что можно иметь отдельных высококвалифицированных работников, а организация их взаимодействия может быть неэффективна, следовательно, не будет единого эффективно работающего коллектива (команды в идеале).

Поэтому, наряду с методиками повышения качества отдельных работников, существуют методики повышения качества персонала как единого целого. Это системный подход к управлению трудовыми ресурсами.

Можно выделить две группы методик управления качеством трудового коллектива: организационные и социально-психологические.

Организационные методики. Они, в свою очередь, тоже подразделяются на два вида:

– установление оптимального соотношения разных групп персонала (мужчин и женщин; менеджеров и рабочих; специалистов и др.); разновидностью оптимального соотношения является – оптимальная расстановка;

– оптимальная расстановка (распределение) персонала по структурным подразделениям и должностям в соответствии с их специальностью, то есть должны быть: определенное количество работников с высшим образованием; соответствующая степень рационального использования менеджеров с высшим образованием (соответствие их занимаемой должности); соответствующая длительность пребывания в должности руководителей.

Исследования показывают, что по истечении пяти-семи лет пребывания в должности большинство руководителей перестают замечать недостатки, привыкают к ним и, более того, сами становятся их источниками.

Самыми успешными являются первые три-четыре года руководителя. При этом выявлены три такие основные причины успешной работы в эти годы: ясное видение проблем коллектива; интерес к работе; стремление проявить себя, занять лидирующее положение среди руководителей своего уровня управления.

Оптимальной расстановке персонала способствует и соблюдение закономерностей продвижения по служебной иерархии руководителей.

Анализ профессионального пути директоров (высших руководителей) показал, что лучшие из них до назначения на эту должность прошли все должностные ступени, и пребывание на каждой из них не превышало два с половиной года, то есть они не задерживались на предыдущей должности дольше периода максимальной эффективности. Это позволило им стать директором еще в расцвете физических сил и творческих возможностей.

Замечено также, что продвижение по линейной иерархии (бригадир – начальник цеха – директор) формирует более решительных и ответственных руководителей. А продвижение по функциональной (инженер – руководитель группы – начальник отдела – главный специалист) – более осторожных руководителей, но знающих, высококвалифицированных специалистов.

Социально-психологические методики. Их называют еще и организационно-психологическими методиками, или методиками организации психологической поддержки. Практика управления персоналом показала, что на тех предприятиях, где между руководителями и подчиненными существуют хорошие взаимоотношения, эффективность производства и уровень квалификации работников выше, а количество прогулов и текучесть кадров значительно ниже; к тому же здесь и сильнее стремление использовать наиболее современные методы производства. Такова связь производительности с психологией и моралью. Это большой резерв повышения эффективности производства.

Для осуществления на практике политики нормальных производственных отношений во многих фирмах и корпорациях реализуются такие методики:

– создаются специальные психологические группы (примерно один специалист на шестьдесят работников); такие группы несут ответственность за установление здоровых отношений; это требует определенных затрат (физических, материальных, моральных), но они полностью окупаются;

– зарубежные специалисты также склоняются и к выводу, что здоровые производственные отношения не могут быть установлены без твердого руководства;

– установление сознательной дисциплины – тоже социально-психологический метод повышения качества трудового коллектива.

Подводя итог, можно сделать такие выводы:

– повышение качества трудовых ресурсов – двуединая задача – это повышение качества отдельного работника и коллектива как единого целого;

– решение первой – это применение шести основных методов повышения качества трудовых ресурсов (адаптации работника; подготовки кадров; подготовки руководителей; управления продвижением по службе; контроля результатов; повышения качества условий труда);

– решение второй – это установление оптимальных соотношения и расстановки кадров (организационные методы) и применение социально-психологических методов.

5.15.8. Общее представление об эффективности менеджмента персонала

В экономике рассматривается только эффективность производства. Для этого вводится более двадцати показателей эффективности производства. При этом авторы различают понятия «эффективность» и «эффект». Эффективность – это качество, качественная характеристика чего-либо; это способность создавать эффект. Эффект – это и качественная, и количественная характеристика; это показатель эффективности.

Показатель (любого качества) – это величина (основание) + идентификатор (определитель). Например, показатель эффективности «доход 2000 гривен в 2007 году» включает основание «2000» и определитель «гривен в 2007 году, доход».

Здесь рассматривается в основном экономическая эффективность и экономический эффект. Именно последний определяет все иные эффекты: социальный, технический, научный и другие. Но есть и обратное влияние.

По своей сути показатель экономической эффективности, или экономический эффект является соотношением величин двух других качественных характеристик: результатов и затрат. Например, доход (доходность) как показатель равен сумме себестоимости (затрат) и прибыли (результатов).

Эти результаты и затраты могут выражаться тоже показателями, причём разными. Например, результаты – объёмом произведенной продукции, а затраты – расходом времени. В данном случае показателем экономической эффективности (экономическим эффектом) будет производительность труда как количество единиц продукции, производимых трудом человека в единицу времени.

Результаты и затраты могут выражаться и другими показателями. Соответственно и их соотношения будут иными показателями эффективности.

Существуют два основных объекта определения эффективности: менеджмент и производство.

Эффективность менеджмента необходимо отличать от эффективности производства.

Они тесно связаны – чем выше эффективность менеджмента, тем выше эффективность производства

Эффективность производства. Экономические показатели эффективности производства. Экономическая теория и практика выработали значительное количество экономических показателей эффективности производства, чтобы с разных сторон оценивать экономическую деятельность предприятия и всего общественного производства в целом. Это микро- и макроэкономические показатели производства.

Важнейшими макроэкономическими показателями являются показатели национального дохода, валового внутреннего продукта, совокупного общественного продукта и другие.

В данном контексте рассматриваются только микроэкономические показатели, так как объектом нашего анализа является предприятие.

– производительность труда – соотношение затрат (труда) и результатов (количества производимой продукции);

– ритмичность производства – степень равномерности выпуска продукции в течение года, месяца, суток, смены;

– валовая продукция – общий объём продукции в денежном выражении;

– товарная продукция – объём продукции и услуг в оптовых ценах на продажу;

– реализованная продукция – объём товарной продукции, уже оплаченной покупателем;

- чистая продукция – валовая продукция в оптовых ценах за вычетом материальных затрат;
- качество продукции – совокупность потребительских свойств, степень её пригодности удовлетворять определенные потребности народного хозяйства или населения;
- долговечность, надёжность, ассортимент продукции – тоже показатели продукции;
- доходность;
- показатели прибыли;
- уровень рентабельности;
- фондовооружённость.
- фондоотдача;
- фондоемкость продукции;
- платёжеспособность;
- ликвидность;
- кредитоспособность;
- другие показатели.

Эффективность менеджмента. Показатели эффективности менеджмента. Эффективность менеджмента – это эффективность менеджмента персонала, эффективность деятельности кадровых служб.

Для оценки эффективности менеджмента выделяют четыре группы показателей: экономические, организационные, психологические и косвенные (в том числе, экономические и социальные).

Экономические показатели:

- соотношения результатов и издержек (затрат) на обеспечение квалифицированной рабочей силой;
- соотношения затрат на отдельные направления деятельности и результаты;
- соотношения затрат на кадровые программы и результаты;
- соотношения бюджета подразделений управления персоналом к их численности.

Организационные показатели:

- показатель количественной укомплектованности кадрами – соответствия численности работников и числа рабочих мест;
- показатель качественной укомплектованности кадрами – соответствия профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям (характеристикам) рабочих мест.

Психологические показатели:

- удовлетворённости работой в данной организации;
- удовлетворённости деятельностью подразделений управления персоналом.

Косвенные показатели:

- текучести кадров;
- уровня отказов от участия в чём-либо (уровня абсентеизма);
- производительности труда (как социального явления);
- качества продукции (процента брака, рекламаций и другие);
- количества жалоб работников;
- уровня производственного травматизма и профзаболеваний.

5.15.9. Методики оценки экономической эффективности менеджмента

Это методики расчёта показателей эффективности менеджмента.

Методики расчёта экономических показателей эффективности менеджмента. Реализуются на основе тех же принципов, что и методики расчёта экономических показателей производства.

Методики расчёта организационных показателей:

- количественной укомплектованности – сопоставление фактической численности работников с требуемой, расчётной, исходя из трудоёмкости операций, или с плановой численностью и с численностью, предусмотренной штатным расписанием;
- качественной укомплектованности – сопоставление профессионально-квалификационного уровня работников требованиям занимаемых рабочих мест (должностей).

Методики расчёта психологических показателей: удовлетворённости (оба показателя) – анкетирование или интервьюирование работников социально-психологической службой предприятия.

Методики расчёта косвенных показателей. Это методика учёта.

В заключение необходимо сделать такое замечание: если быть точным, то эффективность менеджмента не сводится к эффективности только кадровой деятельности. Дело в том, что существует значительное количество линейных, производственных менеджеров. Но эффективность их деятельности учитывается в эффективности производства. То есть, отдельно эффективность производственных

менеджеров фактически не оценивается, хотя и существуют методики косвенной её оценки через рентабельность продукции, например, если рентабельность продукции высокая, то и эффективность производственного менеджмента тоже высокая.

5.15.10. Парадигмы менеджмента персонала

Парадигмы менеджмента персонала, как и любой области деятельности, вытекают из его основного закона. Основным законом менеджмента персонала, или администрирования: «Администрирование – это организация любых профессий, любого человеческого ресурса предприятия». Полностью апробированный основной закон, устанавливающий организацию основных профессий, становится парадигмой. При этом выделяют такие парадигмы менеджмента персонала в последовательности их эволюции:

- самая первая парадигма менеджмента персонала (администрирования) «Администрирование – это организация работников ручного труда» характерна для доиндустриальной эпохи;

- в начале индустриальной эпохи, в период бурного развития промышленного производства наиболее высоко оценивается профессия инженеров из-за ведущей роли на производстве машин и механизмов. Ему соответствует парадигма «Администрирование – это организация инженеров». Этот период длился до конца XIX века;

- затем на первое место выдвигаются экономисты, так как на этом этапе первостепенная роль отводится финансам, капиталу, получению прибыли (начало XX века). «Администрирование – это организация экономистов» – парадигма данного периода;

- после Второй мировой войны приоритет отдается юристам. Это особенно характерно для США, в меньшей степени – для Японии. Главным в бизнесе и менеджменте считается соблюдение формализованных предписаний, инструкций, нормативных актов, установленных законом «правил игры». Парадигма «Администрирование – это организация юристов, правоведов» занимает приоритетное место;

- в настоящее время высказывается гипотеза о выдвижении на первое место персоналоведов, о необходимости признания первостепенной роли человеческого ресурса, человека. Этому соответствует парадигма «Администрирование – это организация персоналоведов»;

– из анализа и обобщения будущих парадигм менеджмента, экономики, инженерии логически следует и будущая парадигма администрирования исследовательской эпохи «Администрирование – это организация исследователей (экспериментаторов)».

Выводы по пятому разделу:

Экономический менеджмент, или экономика (сущность), – это организация стоимости.

Содержание экономического менеджмента: планирование, маркетинг, контроль (учёт).

Общий экономический принцип: «Стоимость определяется затратами труда».

Парадигма экономики доиндустриального общества: «Стоимость равна затратам ручного труда».

Парадигма экономики индустриального общества: «Стоимость равна затратам механизированного труда (издержкам производства)».

Парадигма экономики постиндустриального общества: «Стоимость равна затратам исследовательского труда».

Место экономического менеджмента среди трех основных частей менеджмента предприятия: экономики, администрации, инженерии.

Сущность инженерного менеджмента – это организация вещественного ресурса.

Место инженерного менеджмента – среди трех основных частей менеджмента предприятия: экономики, администрации, инженерии.

Содержание инженерного менеджмента: стратегическая, общая и оперативная инженерная организация производства.

Стратегическая инженерная организация производства – это стратегическое планирование в инженерном менеджменте.

Стратегическое инженерное планирование – это выбор производственной мощности предприятия.

Общая инженерная организация производства включает: инженерное проектирование структур, проектирование инженерных (производственных) процессов, проектирование инфраструктуры.

Инженерный (технический) контроль – это организация, управление качеством продукции (услуг).

Оперативный инженерный менеджмент – это инженерная организация производства в короткие промежутки производства (функция проектирование) и инженерный (технический) контроль.

Инженерное проектирование производства – это **проектирование инженерных производственных времени**.

Оперативное инженерное планирование включает: объемное планирование; календарное планирование; текущее планирование.

Оперативный инженерный контроль (диспетчирование) – это предупреждение, обнаружение и ликвидация производственных неполадок и отклонений от графика, а также направление производственного процесса в рамки установленного организационно-технологического режима, обеспечивая условия для выполнения производственных заданий.

Сущность управления производственными запасами – это управление неиспользуемым производственным ресурсом, согласование типа, количества и качества производственного запаса (неиспользуемого ресурса) с потребностью в нем производства.

Содержание управления производственными запасами: планирование, организация структуры управления запасами и контроль.

Этапы управления запасами: создание, хранение.

Запас (сущность) – это неиспользуемый ресурс; это ресурс вне сферы производства, обмена, потребления.

Содержание запаса включает три элемента: тип, качество, количество.

Место запаса – между поставщиками, производителями и потребителями.

Виды запасов: производственные и товарные.

Товарные запасы: текущие запасы; подготовительные, или буферные; гарантийные, или страховые запасы; переходящие.

Парадигма инженерии доиндустриального общества «Технология – это взаимодействие, согласование предметов труда и ручных инструментов».

Парадигма инженерии индустриального общества «Технология – это взаимодействие, согласование машин».

Парадигма исследовательского общества «Технология – это оптимизация взаимодействия всех вещественных ресурсов».

Сущность менеджмента персонала – это организация человеческого ресурса предприятия (персонала); это административный менеджмент.

Место – менеджмент персонала является одной из трех составных частей менеджмента, включающего экономику, инженерию и администрацию.

Содержание менеджмента персонала: планирование трудовых ресурсов; управление качеством трудовых ресурсов; отбор трудовых ресурсов; мотивация, деловое общение; принятие решения.

Планирование трудовых ресурсов – это разработка программы реализации потребностей в трудовых ресурсах; это конкретный график, план мероприятий по отбору и последующему развитию трудовых ресурсов.

Содержание планирования персонала: анализ работ, описание работ и спецификация работ.

Отбор кадров – это уже реализация плана потребностей в трудовых ресурсах.

Профессия – это определенный вид трудовой деятельности, возникший как результат общественного разделения труда и требующий для его выполнения определенных способностей, специальных теоретических знаний, умений и практических навыков.

Профессия предопределяется характером создаваемого продукта, используемых орудий труда и специфическими условиями производства (примеры профессий: токарь, слесарь, кузнец и т. д.).

Специальность – это подвид профессии, определяемый дальнейшим разделением труда уже в рамках одной профессии (слесарь-сборщик, слесарь-ремонтник и т. д.)

Квалификация – это уровень специальных знаний, умений и навыков; она характеризует степень сложности выполняемого конкретного вида работы.

Профессиограмма (сущность) – это комплексное описание конкретного вида работы.

Основные методики отбора кадров: анкетирование, собеседование, испытание, тестирование, аттестация.

Сущность управления качеством трудовых ресурсов – ускорение роста их качества.

Методики управления качеством трудовых ресурсов (отдельных работников): адаптация; подготовка (обучение); управление

карьерой (продвижением по службе); контроль результатов; повышение качества условий труда.

Методики управления качеством персонала как единого целого: организационные и социально-психологические.

Четыре группы показателей эффективности менеджмента персонала: экономические, организационные, психологические, Косвенные.

Парадигмы менеджмента персонала:

«Основной персонал – рабочие профессии, работники ручного труда» (Парадигма менеджмента персонала доиндустриальной эпохи).

«Основной персонал – инженеры» (начало индустриальной эпохи, период бурного развития промышленного производства, наиболее высоко оценивается профессия инженеров из-за ведущей роли на производстве машин и механизмов). Этот период длился до конца XIX века.

«Основной персонал – экономисты». На первое место выдвигаются экономисты, так как на этом этапе первостепенная роль отводится финансам, капиталу, получению прибыли (начало XX века).

«Основной персонал – юристы, правоведы». После Второй мировой войны приоритет отдается юристам, особенно в США, в меньшей степени – в Японии. Главным в бизнесе и менеджменте считается соблюдение формализованных предписаний, инструкций, нормативных актов, установленных законом «правил игры».

В настоящее время на первое место выдвигаются персоналоведы, **о необходимости признания первостепенной роли «человеческого ресурса», человека.**

«Основной персонал – исследователи, экспериментаторы». Это будущая парадигма менеджмента персонала исследовательской эпохи.

Контрольные вопросы к пятому разделу:

1. Экономический менеджмент (экономика).
2. Парадигмы инженерного менеджмента.
3. Стратегическая инженерная организация производства.
4. Стратегическое инженерное планирование.
5. Содержание общей инженерной организации производства.
6. Содержание инженерного проектирования производства.

7. Инженерный (технический) контроль.
8. Оперативный инженерный менеджмент.
9. Содержание оперативного инженерного планирования.
10. Управление производственными запасами.
11. Запасы: сущность, содержание, место, виды.
12. Сущность, место, содержание менеджмента персонала.
13. Планирование трудовых ресурсов.
14. Отбор кадров: сущность и методики.
15. Профессия, специальность, квалификация.
16. Управления качеством персонала.
17. Показателей эффективности менеджмента персонала.
18. Парадигмы менеджмента персонала.

Раздел 6. ОСОБЫЕ ВИДЫ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

Тема 6.16. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И НЕСТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Важнейшие аспекты нестратегического менеджмента фактически были рассмотрены в первой части учебника. В отличие от стратегического, – это менеджмент среднего и нижнего уровней менеджмента. Нестратегический менеджмент – это трансформация стратегического рыночного планирования (общих целей) в конкретные задачи конкретным подразделениям и даже исполнителям. Это текущее (оперативное) планирование плюс организация структуры управления, плюс мотивация конкретных исполнителей, плюс контроль результатов. Все четыре составляющие – это менеджмент по целям, или Management By Objectives (MBO), – американский вариант. Существует и менеджмент по результатам (финский вариант).

Причина возникновения стратегического менеджмента – необходимость адаптации предприятия к быстрым, в том числе и кризисным изменениям внешней среды. Впервые возник в 70-е годы XX века в США [15].

Роль стратегического менеджмента исключительно велика – именно правильно выбранные стратегии фирмы обеспечивают успех всей ее деятельности в условиях изменения внешней среды.

Место возникновения (во времени) – на третьем этапе развития планирования, то есть после – финансового и перспективного (долгосрочного) планирования, когда к финансовому и перспективному (долгосрочному) планированию добавляется стратегическое рыночное планирование, включающее планирование миссии, маркетинговых стратегий, стратегий изменений и стратегических изменений. Стратегический менеджмент – это менеджмент высшего уровня обобщения. Это генеральный менеджмент, или топ-менеджмент.

Сущность стратегического менеджмента. Это согласование всей деятельности фирмы с быстрыми изменениями внешней среды с помощью стратегий.

В содержание стратегического менеджмента входит: стратегическое рыночное планирование, формальное планирование и стратегический контроль. Отдельные аспекты содержания стратегического менеджмента так же были рассмотрены в первой части учебника. Было показано, что стратегическое планирование включает четыре элемента: анализ внутренней и внешней среды предприятия; планирование миссии фирмы; планирование общих целей и планирование вспомогательных стратегий.

Планирование вспомогательных стратегий, в свою очередь, распадается на планирование маркетинговых стратегий, планирование стратегий изменений (планирование стратегических изменений) и сами стратегические изменения.

Маркетинговых стратегий очень много; они могут быть сгруппированы, классифицированы по разным принципам (признакам). В частности, можно выделить маркетинговые стратегии, организованные по элементам комплекса маркетинга: товарные, ценовые, сбытовые и стратегии продвижения товара. Известны и такие маркетинговые стратегии, как товарные, рыночные и товарно-рыночные [15].

В данном учебнике основной акцент сделан на планировании стратегий изменений, или на стратегических изменениях. Именно они менее всего освещены и интерпретированы в научной литературе.

6.16.1. Планирование стратегических изменений

Это разновидность стратегического планирования [15]. Планирование стратегических изменений осуществляется в пяти формах (в зависимости от изменения четырех факторов: отрасли, фирмы, товара, рынка):

- перестройка – изменяются все четыре фактора; при этом изменяется миссия и организационная культура;

- радикальные изменения – не меняется только отрасль; при этом изменяется и организационная структура;

- умеренные изменения – не меняется только отрасль и фирма;

- обычные изменения – изменяется только рынок (маркетинг);

- отсутствие изменений – неизменная стратегия, все как раньше.

6.16.2. Стратегические изменения

Это уже реализация одной из форм планирования стратегических изменений. И это тоже стратегическое планирование.

Но это не исполнение, а именно элемент стратегического менеджмента, стратегического управления, так как по сути это перепланирование маркетинговых стратегий, «переуправление», «реуправление» – форма управления, стратегического управления.

Основных областей (но не форм) стратегических изменений три: изменение маркетинговых стратегий («рестратегизация»); изменение организационной структуры (реструктуризация) и изменение организационной культуры.

Рестратегизация – это смена стратегий. Реструктуризация – следствие рестратегизации. Ранее было показано, что стратегия определяет структуру (управления). Следовательно, изменение, смена стратегий ведет к изменению структуры, к реструктуризации. Изменения организационной культуры происходят как реакция на две группы проблем фирмы: первая – проблемы согласования, интеграции внутренних ресурсов и усилий; вторая – взаимодействия с внешней средой (с выработкой миссии, целей и средств их достижения). В стратегический менеджмент входит еще один важный элемент – стратегический контроль.

6.16.3. Стратегический контроль

Стратегический контроль как важнейший элемент содержания стратегического менеджмента направлен в основном на согласование деятельности фирмы и изменений внешней среды. Это в основном маркетинговый контроль; но это контроль маркетинговой деятельности в целом.

Цель такого контроля – определить, те ли, лучшие ли возможности использует фирма и насколько эффективно их реализует.

Методики стратегического контроля: комплексный и системный. Это беспристрастное и регулярное исследование маркетинга фирмы, ее задач, стратегий и оперативной деятельности для выявления проблем и возможностей и разработки рекомендаций по совершенствованию маркетинговой деятельности.

Тема 6.17. МАРКЕТИНГОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

6.17.1. Маркетинг как особая функция менеджмента

Как было показано в первой части учебника, менеджмент – это организация производства; его объектом является предприятие. Но это менеджмент в узком понимании смысла; это классический менеджмент, который рассматривали классики менеджмента Тейлор, Файоль, Адамецкий.

Маркетинг – это организация не производства, а обмена, рынка. В этом сущность маркетинга. Но, так как организация рынка, или маркетинг включает и организацию товара, цены, сбыта, продвижения, то объектом маркетинга является не только рынок, но и фирма, то есть система «фирма-рынок».

Менеджмент в широком смысле включает не только четыре известные функции (планирование, организацию, мотивацию, контроль), но и маркетинг как особую функцию менеджмента. Такой менеджмент характерен для настоящего времени, и он получил название маркетингового менеджмента. Его объектом является система «фирма-рынок», а предметом – процессы организации производства и обмена в их тесной связи.

В содержание маркетинга включают шесть элементов: маркетинговые исследования (фирмы и рынка); маркетинговую организацию товара, цены, сбыта, продвижения (комплекса маркетинга) и организацию структуры управления маркетингом.

Необходимо подчеркнуть, что в данном контексте речь идет именно о маркетинговой организации указанных элементов комплекса маркетинга, так как существует и инженерная (техническая), и экономическая организация производства и сбыта товара.

6.17.2. Эволюция менеджмента, маркетинга и маркетингового менеджмента

Менеджмент как организация производства возник в доиндустриальную эпоху, когда спрос превышал потребление. Позже при выравнивании спроса и потребления зарождается маркетинг

(организация рынка), затем – сам рынок. Впоследствии при превышении предложения над спросом происходит синтез маркетинга и менеджмента и зарождается маркетинговый менеджмент.

Маркетинговый менеджмент возник одновременно со стратегическим менеджментом. Маркетинговый менеджмент – это менеджмент, впитавший в себя теорию маркетинга, философию маркетинга, присоединивший особую функцию маркетинга.

Эволюция менеджмента и маркетинга тесно связана с эволюцией рынка, с изменением характеристик последнего: спроса (С), предложения (П) и уровня конкуренции (К). В эволюции менеджмента и маркетинга можно выделить три основных этапа [15].

Первый этап продолжается до конца XIX века. При этом спрос значительно превышает предложение ($C \gg П$); предложение фактически отсутствует ($П \approx 0$); рынка (обмена) фактически нет, господствует натуральное хозяйство, все, что производится, потребляется внутри самого хозяйства; на продажу почти ничего не производится; конкуренции на рынке нет ($К = 0$), так как нет самого рынка; преобладает менеджмент (M_n) как организация производства; организации рынка, маркетинга (M_p) фактически нет; $M_n \gg M_p$ ($M_p \approx 0$); более того, менеджмент и маркетинг разделены.

Второй этап начинается примерно в конце XIX века: спрос сравнивается с предложением ($C \approx П$); возникает конкуренция ($К \neq 0$); появляется необходимость в организации, управлении рынком – в маркетинге. Но по-прежнему организация производства (менеджмент) преобладает над организацией рынка (маркетингом): $M_n > M_p$. И по-прежнему менеджмент отделен от маркетинга.

Третий этап характерен для второй половины XX века: предложение уже опережает спрос ($C < П$); конкуренция обостряется, достигает максимума ($К = \max$); организации рынка (маркетингу) уделяется такое же внимание, как и организации производства (менеджменту), т. е. $M_n \approx M_p$. Более того, менеджмент и маркетинг уже не разделены, маркетинг проникает во все сферы организации производства, менеджмент становится маркетинговым; в нем, наряду с планированием, организацией, мотивацией, контролем, появляется еще одна особая функция – маркетинг.

6.17.3. Маркетинговый, стратегический и нестратегический менеджмент

Маркетинговый менеджмент (ММ) можно трактовать и как синтез стратегического (СМ) и нестратегического менеджмента (НМ). Маркетинговый менеджмент появился фактически одновременно со стратегическим, а именно в 70-х годах XX века. Но он включает в себя как стратегический, так и нестратегический менеджмент.

Схематически связь этих трех видов можно представить так

$$\text{ММ} = \text{СМ} + \text{НМ}.$$

6.17.4. Маркетинговый менеджмент как управление маркетингом

Это еще один аспект маркетингового менеджмента. Маркетинг организует рынок – обмен, то есть спрос и предложение. Это тоже управление, но специфическое, это управление по горизонтали (рынком), это организация рынка. Но маркетинг не управляет фирмой. Характерная черта менеджмента – организация руководства и подчинения, иерархии, вертикали. Для маркетинга характерны равноправные отношения, отсутствие руководства и подчинения, наличие отношений по горизонтали. Если менеджмент управляет фирмой, то маркетинг организует рынок. Следовательно, маркетинг, по определению, не может организовывать фирму, не может управлять ею, он «маркетизирует» фирму и менеджмент, пронизывает ее рыночной философией, философией прибыли [7]. Но маркетинговый менеджмент может управлять не только производством, но и рынком и самим маркетингом! Управление маркетингом – это применение функций менеджмента к маркетингу (кроме мотивации), а это:

- планирование маркетинга;
- проектирование организационной структуры маркетинга;
- контроль маркетинга.

Планирование маркетинга. Планирование маркетинга включает планирование стратегий и целей маркетинга (план маркетинга) [15]. В этом полная параллель, аналогия с планированием миссии и планированием общих целей в классическом менеджменте органи-

зации производства. Все планирование маркетинга, как и все планирование производства (стратегическое планирование), входит в стратегическое управление.

Планирование стратегий было рассмотрено ранее; это планирование товарных и/или рыночных стратегий. Планирование целей маркетинга проводится в развитие планирования стратегий маркетинга, в поддержку их (также как и общих целей производства в поддержку миссии). Это план маркетинга. План маркетинга включает две части:

- введение (сводку изложение, повторение основных показателей, общих целей производства)

- разделы (текущую маркетинговую деятельность; опасности и возможности; интерпретацию маркетинговых стратегий; план рыночной деятельности; бюджеты; порядок контроля).

Проектирование организационной структуры маркетинга. Если фирма небольшая, структуру управления маркетингом представляет один человек. В крупных фирмах организуется отдел маркетинга [15]. На практике реализуются несколько типов структур управления маркетингом: функциональная; товарная; рыночная; товарно-рыночная.

Функциональная структура управления маркетингом основана на делении функций маркетинговой деятельности по горизонтали (маркетинговые исследования, сбыт, стимулирование спроса и другие). Товарная – на делении по горизонтали по товарам. Рыночная – по рынкам. Товарно-рыночная (смешанная, или матричная) – на комбинации перечисленных типов структур.

Контроль маркетинга. В практике управления маркетингом используются три типа контроля:

- контроль выполнения годовых планов по маркетингу;
- контроль прибыльности;
- стратегический контроль [15].

Их отличают цели, методы и субъекты контроля (контролеры).

Контроль выполнения годовых планов, его:

- цель – соответствие планов и результатов;
- методы – анализ возможностей сбыта, анализ долей рынка;
- контролеры – высшее и среднее руководство.

Контроль прибыльности, его:

- цель – определить, что приносит прибыль, что – потери;

- методы – анализ прибыльности по товарам, территориям, сегментам, каналам распределения;
 - субъект контроля – контролер по маркетингу.
- Стратегический контроль, его:
- цель – определить, те ли, лучшие ли возможности использованы и эффективно ли реализованы;
 - методы – комплексное, системное исследование;
 - контролеры: высшее руководство, ревизор по маркетингу.

Тема 6.18. ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

В эпоху исследовательского общества, то есть при максимальной реализации исследовательской парадигмы, «инновационный менеджмент» займёт ведущее положение и большее распространение и значение. И даже в рамках уже отживающей парадигмы экономики и менеджмента в целом он обеспечивает колоссальные положительные сдвиги в экономике. В этой связи приобретает исключительную актуальность точная дефиниция понятия «инновационный менеджмент». В научной литературе, к сожалению, до сих пор нет четкого научно-обоснованного определения главных аспектов этого понятия, его сущности, содержания, а также этапов развития. В учебнике этот недостаток устранён на основе методики «2С70» путём решения пяти основных задач:

- определения сущности инновационного менеджмента;
- определения его содержания;
- определения основных этапов его развития;
- уточнения связи инновационного менеджмента с бизнесом, предпринимательством;
- интерпретации управления инновациями.

6.18.1. Определение сущности инновационного менеджмента

Сущность инновационного менеджмента, в целом, совпадает с сущностью любого менеджмента, но она конкретнее, учитывает его специфику. В данном учебнике под сущностью инновационного менеджмента понимается организация самых разных аспектов иннова-

ций от зарождения идеи до ее внедрения в практику, т. е. организацию новшеств, организацию производства инноваций.

6.18.2. Определение содержания инновационного менеджмента

Это проблема определения основных элементов инновационного менеджмента. В научной литературе инновационный менеджмент определяется через инновационный процесс как последовательную цепь событий. Инновационный процесс разбивается на семь подпроцессов: фундаментальные исследования; прикладные исследования; разработку и проектирование; освоение, промышленное производство, маркетинг; сбыт.

Сразу необходимо заметить, что сбыт, а точнее организация сбыта, уже входит в так называемый «комплекс маркетинга» (по концепции «4-х Р»: product, price, promotion и place), т. е. входит в маркетинг. Поэтому не следует отделять сбыт от маркетинга. Анализ частей инновационного процесса приводит к выводу о том, что их нельзя трактовать как элементы содержания инновационного менеджмента; но они могут быть взяты за основу для его определения. В содержание инновационного менеджмента необходимо включить три основных элемента: организацию разработок новшеств, или организацию научных исследований и опытно-конструкторских разработок (НИОКР); организацию сбыта новшеств (маркетинг инноваций); организацию внедрения новшеств, или результатов НИОКР (превращения новшеств в инновации, нововведения) [40]. Необходимо заметить, что второй элемент содержания инновационного менеджмента реализуется даже, если предприятие внедряет собственное новшество. Целесообразность такой трактовки содержания инновационного менеджмента подтверждается при решении третьей задачи.

6.18.3. Основные этапы развития инновационного менеджмента

Истоки инновационного менеджмента своими корнями уходят еще в глубокую древность. И первый этап развития инновационного менеджмента связан с исследовательской деятельностью ученых,

изобретателей-одиночек. Среди них можно назвать Пифагора, Сократа, Аристотеля и других. Они же и внедряли свои открытия, новшества, т. е. превращали их в нововведения, в инновации.

Необходимо отметить, что на первом этапе инновационного менеджмента основной акцент делался на организацию изобретения (НИОКР); организация же внедрения новшеств, а также маркетинг инноваций при огромном спросе на них не представляли особой проблемы. Следовательно, первый этап инновационного менеджмента можно назвать исследовательским.

Второй этап в развитии инновационного менеджмента связан с акцентом не на организацию НИОКР, но на внедрение новшеств. Именно на этом этапе появляется термин «инновации», его впервые вводит австро-американский экономист Йозеф Шумпетер (1883–1950) в 30-х годах XX века [9]. В Гарвардском университете, где он преподавал с 1932 года, его студентом был лауреат нобелевской премии (1970) и автор «Экономикса» Пол Самуэльсон. Шумпетер не использует термин «инновационный менеджмент», он употребляет термин и понятие «предпринимательство». Основной чертой предпринимательства он считает стремление к нововведениям, к внедрению изобретений, новшеств, превращению их в инновации. А вот наличие собственности, капитала авторы и последующих публикаций считают не основной чертой предпринимательства. Это не совсем правильно. В самом деле, для внедрения новшеств, превращения их в нововведения, в инновации необходим капитал, поэтому собственность является, пожалуй, важнейшей чертой предпринимательства. Предприниматель, прежде всего, является бизнесменом, капиталистом, который инвестирует капитал в какое-то предприятие. Но предприниматель и отличается от бизнесмена; предприниматель – это не просто бизнесмен, который получает прибыль, а это бизнесмен, обязательно получающий еще и дополнительную прибыль именно за счет внедрения нового, новшеств. Предпринимателя можно назвать и инновационным менеджером.

На втором этапе своего развития инновационный менеджмент становится важной частью менеджмента предприятия; в него вовлечены целые структурные подразделения, – на предприятиях появляются научно-исследовательские лаборатории, отделы. Следовательно, для второго этапа развития инновационного менеджмента

характерен акцент уже на двух элементах его содержания – на организации НИОКР и на организации внедрений результатов НИОКР. Маркетинговый же аспект инновационного менеджмента на втором этапе его развития (когда спрос превышает предложение) имеет меньшее значение, чем первые два. Логично данный этап инновационного менеджмента можно назвать внедренческим. Необходимо подчеркнуть, что при этом внедряются собственные новшества предприятия.

Третий этап развития инновационного менеджмента связан с появлением рынка инновационных услуг и конкуренцией на нем примерно в середине XX века. Конкуренция приводит к образованию самостоятельных, независимых предприятий, занятых исключительно организацией производства и сбыта инновационных услуг. Такие предприятия получили название венчурных. Это, как правило, предприятия малого бизнеса. Очевидно, именно в конце третьего этапа появляется и термин «инновационный менеджмент». На данном этапе главное внимание акцентируется на маркетинге инноваций. Поэтому этот этап целесообразно назвать маркетинговым.

Четвертый этап связан с обострением конкуренции на рынке инновационных услуг. Она толкает венчурные фирмы к объединению в так называемые «технопарки». Кроме технопарков появляются и объединения, в которые входят и банки. Такое объединение получило название «бизнес-инкубаторов». Известны и «технополисы», которые объединяют «...комплекс научных учреждений фундаментального и прикладного характера, вузов, конструкторских и внедренческих организаций, а также ряда промышленных предприятий, ориентированных на освоение новшеств». В технополисы входят и венчурные фирмы, и акционерные коммерческие банки.

Первый технополис был создан в 50-х годах XX века в США на базе Стэнфордского университета, получивший название «Силиконовая долина». Здесь сосредоточено до восьми тысяч инновационных фирм, и в 70 % из них насчитывается менее десяти работников. Следовательно, характерными признаками четвертого этапа инновационного менеджмента являются интеграция, и данный этап следует назвать интеграционным.

Таким образом, в развитии инновационного менеджмента можно выделить четыре этапа: исследовательский, внедренческий, маркетинговый и интеграционный.

6.18.4. Бизнес, менеджмент, предпринимательство и инновационный менеджмент.

Бизнес, менеджмент, предпринимательство. Термин «предпринимательство» впервые введен Р. Кантильоном в XVIII веке [8]. Понятие «предпринимательство» – возможно, одно из самых распространённых в научной литературе, и особенно, – в экономической теории и практике [41], [42]. В них нашли отражение самые разные аспекты этого понятия и его связи, в том числе:

- экономико-правовые аспекты развития предпринимательства;
- его финансово-инвестиционное обеспечение;
- социально-экономические проблемы, внешнеэкономические и маркетинговые аспекты предпринимательской деятельности;
- учёт и аудит предпринимательской деятельности;
- управленческие вопросы современного предпринимательства;
- разработка новой парадигмы предпринимательства.

Одним из нераскрытых аспектов предпринимательства является характер его связи с понятием «предприятие». При этом само понятие «предприятие» нуждается также в существенной коррекции. Поэтому исследование сути характера связи понятий и реальных явлений, каковыми являются «предпринимательство» и «предприятие» является актуальным.

Как показывает обзор литературных источников, разные авторы дают разную интерпретацию не только предпринимательства, но и предприятия. Так, в инженерии предприятие понимают как совокупность производственных (технических) процессов. В экономике – как первичную ячейку народного хозяйства. В административном менеджменте (менеджменте персонала) – как организацию должностей и их связей (то есть – организационных структур управления). Трактуют его и как «...преимущественно иерархическую организацию производителей товара» [15].

Анализ этого ключевого понятия неизбежно приводит к выводу, что наиболее полно и глубоко понятия «предприятие» и «предпринимательство» раскрываются именно в их тесной связи. Эта связь бросается в глаза даже терминологически и этимологически: термины «предпринимательство», «предприниматель», «предпринимать», «предпринять», «предприятие» имеют общую основу, общий корень.

Предприятие в российской дореволюционной литературе понимали в основном как «дело» [43], [44]. Предприятие логично трактовать именно как дело, как процесс. Точнее, как совокупность тесно связанных процессов: технических, экономических, административных, правовых, социальных и других. Статические вещественные факторы, ресурсы предприятия в данном контексте играют роль условий реализации указанных процессов. Понятия «дело», «предприятие» и «предпринимательство» – почти синонимичные термины и тождественные понятия. Стержнем, основой, сутью предприятия и является именно предпринимательство. Не являются исключением и государственные предприятия. Предпринимательство и есть организация предприятия во всех его аспектах – это организация и производства, и рынка, сопровождающаяся и организацией, согласованием и всех правовых, и других аспектов его функционирования.

Особую проблему представляет связь предпринимательства и бизнеса. Некоторые специалисты бизнес и предпринимательство не различают, считают их тождествами, синонимами. Так книга Хоскинга «*Biasness studies*» переведена на русский язык как «Курс предпринимательства» [45]. И в определенных контекстах это не приводит к противоречию, двусмысленности, путанице. Но не всегда. И вот именно в инновационном менеджменте это приводит к проблеме. Дело в том, что, если быть точным, то бизнес и предпринимательство – не одно и то же. Так, Мескон в книге «Основы менеджмента» пишет: «Бизнесмен – это тот, кто делает деньги, владелец капитала, собственности, стоимости, находящегося в обороте, приносящего доход, в подчинении которого никто не находится, это не должность» [16]. Бизнес можно трактовать как организацию производства прибыли. Бизнесмен – это такой капиталист, такой собственник, собственность которого работает и создает еще большую собственность (капитал – это работающая собственность, стоимость). Однако не любой собственник – капиталист, но любой капиталист – собственник.

В научной литературе предпринимательство определяют как частный случай бизнеса. Предприниматель – это такой бизнесмен, который, затеявая новое дело (предприятие), реализует некоторое новшество и получает дополнительную прибыль. Следовательно, предприниматель, содержание этого понятия включает три элемента, три характерные черты: наличие капитала, внедрение новшеств,

получение дополнительной прибыли. Итак, первое условие (черта) предпринимателя – наличие капитала (работающей собственности, стоимости). Второе условие (черта) – внедрение новшеств. Третье – получение дополнительной прибыли (как следствие второго). Следовательно, бизнесмен и предприниматель, их основное сходство – капитал (работающая стоимость). Поэтому любой предприниматель – бизнесмен, но не любой бизнесмен – предприниматель.

Менеджер – не капиталист, его средство труда не собственность, не капитал. Но если он начинает вкладывать свою зарплату в дело, он капиталист, бизнесмен и может быть предпринимателем. Но обычно менеджер не владеет, а распоряжается собственностью капиталиста с его согласия, то есть он не бизнесмен, а значит, и не предприниматель. Но он может внедрять новшество, правда, если он делает это с помощью денег капиталиста, то не является предпринимателем.

Бартенев и Шумпетер не совсем верно понимают предпринимательство как способность к изобретательству; предпринимательство – это способность внедрять новое (такая способность, в широком смысле, предполагает и наличие капитала). Сам предприниматель, как правило, не является изобретателем, создателем новшества, он внедряет готовое новшество.

Директор, начальник цеха и другие менеджеры не могут без согласия капиталиста (бизнесмена) внедрять новшество. Менеджер, внедряющий новшество не на свои средства, – это просто менеджер. Человек, изобретающий новшество – это просто исследователь, научный работник, ученый. Предприниматель – это капиталист, внедривший новшество и получивший дополнительную прибыль.

В законодательстве Украины различия между бизнесом и предпринимательством не делается, определяется только понятие «предпринимательство» [15]. Предпринимательство – более высокий уровень бизнеса, и чем дальше будет происходить истощение природных ресурсов, тем больше будет расти это различие и тем более будет возрастать роль именно предпринимательского бизнеса! В развитии бизнеса и предпринимательства необходимо выделять три этапа и три парадигмы:

– бизнес – это получение прибыли, как комплекс средств (методик и технологий) получения прибыли;

– предпринимательство – это получение дополнительной прибыли за счёт внедрения новшеств. Это настоящая парадигма предпринимательства.

Однако в связи со смещением акцента с материального производства на внедрение и, особенно, на исследование и в связи со сменой многих парадигм, указанная в данном этапе парадигма предпринимательства также нуждается в замене. В настоящее время предпринимательство должно взять на себя обязанность не только за вложение средств во внедрение новшеств, но и в предшествующее ему исследование, то есть за организацию разработок самих новшеств. Следовательно, будущая парадигма предпринимательства такова: «Предпринимательство – это вложение средств в организацию исследования и внедрения новшеств» [41].

В контексте тенденции истощения природных ресурсов подвергнется переоценке роль, место и цели двух основных видов производств: исследовательского и традиционного материального. И если до сих пор материальное производство задавало тон исследованию, то теперь следует ожидать обратный процесс: исследование определит характер производства.

Инновационный и инвестиционный менеджмент и предпринимательство. Как было отмечено, инновация (нововведение), по определению Шумпетера, – это внедрённое новшество. Цель инноваций – получение дополнительной прибыли; ее получает тот, кто раньше других использует, внедряет новшество.

Инновации тесно связаны с инвестициями. Инвестиции как совокупность затрат, реализуемых в форме долгосрочных капиталовложений, необходимы для внедрения новшества. Инвестиции и делает предприниматель. Если инновационный менеджер организует производство инноваций (через их планирование, организацию, мотивацию и контроль, или апробацию новшеств), то предприниматель осуществляет производство инноваций. Следовательно, инновационный менеджмент (или менеджмент новшеств) предшествует предпринимательству. Инновационный менеджмент – это организация производства (инноваций), а предпринимательство – производство инноваций.

Но предпринимательство можно трактовать не только как производство (инноваций), но и как организацию производства дополнительной прибыли. А это форма менеджмента. Но, так как такой менеджмент связан с инвестициями, то его можно назвать инвестиционным менеджментом. Однако инвестиционный менеджмент шире предпринимательства, так как связан с получением не

только дополнительной прибыли. В инновационный менеджмент необходимо включать и организацию сбыта новшеств – маркетинг инноваций (новшеств).

6.18.5. Управление инновациями

Выделяют три основные формы инновационного менеджмента: управление продуктами инновациями; управление технологическими инновациями; управление управленческими инновациями [15].

Управление продуктами инновациями. Это организация нового продукта, нового товара; она достаточно полно описана в научной литературе. Яркой иллюстрацией ее является кривая жизненного цикла товара. Менее освещенной является проблема управления технологическими инновациями, управление научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими разработками (НИОКР).

Управление технологическими инновациями. Это планирование НИОКР, проектирование НИОКР, мотивация персонала НИОКР. Планирование НИОКР наибольшего успеха и развития получило в Японии. В центре стратегического планирования НИОКР в Японии лежит технологический прогноз. Он составляет большую часть стратегического планирования и фактически сводится к нему. Технологический прогноз, технологическое прогнозирование – это прогнозирование НИОКР, соединенное, приспособленное к стратегии, миссии корпорации, и является стратегическим планированием НИОКР. Следовательно, технологическое прогнозирование в японских корпорациях – это планирование стратегии фирмы в отношении НИОКР.

При проектировании НИОКР в японских фирмах организационные структуры НИОКР отделяются от производственных. Научные подразделения организуются по двум признакам: по специализации по горизонтали (то есть это функциональные структуры) и в соответствии с задачами корпорации, вытекающими из ее общих целей (то есть по иерархии). Так, центральная исследовательская лаборатория может выполнять фундаментальные исследования – решает стратегические задачи; лаборатории ниже уровнем иерархии – более узкие задачи. Японские фирмы принимают также участие в межкорпорационных научно-исследовательских организациях (нацио-

нальных проектах), в профессиональных научных обществах (при этом нормы выделения государственных средств на НИОКР ограничены). Видом межкорпорационной организации НИОКР являются комитеты под контролем банков – группы банков.

Мотивация персонала НИОКР реализуется на основе самоуправления групп специалистов, то есть внутреннего самоуправления; технологического прогнозирования, которое стимулирует научных работников развивать свои технические знания; философии корпорации (организационной культуры), что также стимулирует ученых, инженеров к развитию и внедрению новой техники, так как философия корпорации – это обращение к высоким порывам человеческого духа; руководства со стороны (формальная мотивация), для чего применяется матричная структура управления для синтеза краткосрочных и долгосрочных целей; организационно продуманной системы продвижения по службе; подготовки особых специалистов «звезд» – по форме своеобразный тип «паблик рилейшинз» (PR) для связи с научным сообществом, профсоюзами и прессой; но цель «звезд» другая – получать большую информацию.

Управление управленческими инновациями. В Японии управление управленческими инновациями проявилось в таких формах, как коллективное принятие решений и кружки качества. Но особенное развитие оно получило в США. Наиболее известны такие управленческие нововведения:

- автоматизация менеджмента в 60-х годах;
- стратегическое планирование и менеджмент в 70–80-х годах;
- кружки по контролю качества;
- дерегулирование.

Автоматизация менеджмента – это широкое внедрение ЭВМ-ПЭВМ, экономико-математического моделирования.

Стратегическое планирование и менеджмент, а точнее планирование стратегий и изменений, подробно рассмотрено в первой части учебника.

Кружки по контролю качества – это группы до десяти человек рабочих и служащих одного подразделения, собирающиеся один – два раза в неделю для обсуждения проблем процесса труда и выработки методов их решения. Они заимствованы были из японского менеджмента; только треть дала положительный результат; причина этого – неверное внедрение.

Дерегулирование представляет собой изменение в формах и методиках менеджмента, это новшество как для государственного регулирующего аппарата, так и для частных фирм. Это ослабление государственного регулирования экономики, уменьшение прямого вмешательства в управление фирм. Это и перестройка системы внутрифирменного управления, в частности, более полное использование стратегического планирования в фирмах. Это и перестройка госаппарата. Впервые реализовано Рейганом в США и Тэтчер – в Великобритании.

6.18.6. Инновационный менеджмент в условиях глобализации

Глобализация как объединение, согласование, координация деятельности, усилий мирового масштаба на становление и развитие, прежде всего, единого мирового хозяйства, единой мировой экономики наблюдается на протяжении всей цивилизационной истории человечества. Но особенно актуальной, масштабной и распространённой она становится в XX и начале XXI века. Эффективность глобализационных процессов зависит от того, насколько адекватна их реакция на вызовы эпохи, на кризисы, на общечеловеческие проблемы. Эти вызовы тоже носят глобальный характер [46].

Глобализация – явление, которое имеет свою историю, этапы, масштабы и направления. Направления глобализации мировой экономики как ответы на глобальные вызовы формировались на протяжении многовековой истории человечества и приводили в целом к положительным результатам. Проблема обоснования назревшей необходимости глобализации такой важной и в будущем исключительно перспективной сфере деятельности, к каковой, без сомнения, относится инновационная и исследовательская, а также открытие, формирование, формулировка новых направлений глобализации – важнейшая и актуальная мировая проблема планеты Земля. Именно такое объединение усилий мирового сообщества будет особенно адекватной реакцией на совершенно новый, беспрецедентный и грозный вызов, каковым является неотвратимая тенденция истощения природных ресурсов. Обоснование необходимости глобализации, объединения усилий в области инноваций, исследований можно реализовать через решение таких задач:

- уточнить основные аспекты глобализации;
- исследовать важнейшие этапы глобализации мировой хозяйственной (экономической) деятельности;
- обосновать необходимость углубления изучения и понимания важнейших аспектов исследовательской и инновационной деятельности для её последующей глобализации;
- уточнить дефиницию и установить истинный характер связи важнейших понятий исследовательской и инновационной деятельности как предпосылки её глобализации.

Обзор литературных источников показывает, что в своем зарождении, становлении и развитии глобализация мирового хозяйства прошла долгий и сложный путь. Некоторые исследователи её возникновения относят даже к временам Римской империи. Отдельные исследователи отсчет формирования единого мирового хозяйства ведут со времени великих географических открытий XV–XVI веков. Именно эти открытия привели к ускоренному развитию международной торговли. Однако интеграционные процессы того времени носили всё-таки ограниченный характер, оставаясь сферой приложения только купеческого капитала. Современные основы, масштабы формирования целостного мирового хозяйства, основы современной глобализации экономической деятельности фактически формируются лишь после промышленной революции XIV века. Начиная с этого времени, глобализация постоянно усиливается, изменяя свои формы и масштабы. Так объединённая мировая экономика конца XIX – начала XX веков заметно отличается от таковой в шестидесятых-девяностых годах XX столетия. Мировое хозяйство начала XX века в большей степени было основано на военной силе, внеэкономическом принуждении и в меньшей – на «силе капитала». Особенностью этого этапа была неустойчивость экономики из-за острых противоречий между высокоразвитыми странами; между капиталистическими и социалистическими странами, между другими объединениями, союзами. После распада СССР и революционных преобразований в странах Восточной Европы в мировом хозяйстве усиливаются черты единого, целостного образования. На рубеже XXI века даже при наличии определённых противоречий и разноплановых направлений, мировое хозяйство является ещё более глобальным по своим масштабам; ещё более целостным, интегрированным и динамичным, чем в середине

XX века. Оно основывается всецело на принципах рыночной экономики, объективных закономерностях международного разделения труда, интернационализации производства и капитала. И это принесло положительные и устойчивые результаты, которые ощутимо проявились ещё в конце девяностых годов. К ним относятся:

- стабильные темпы экономического роста; средние темпы роста всех стран мира поднялись с менее, чем 1 % в начале девяностых годов до 3 % годовых в конце десятилетия;

- повышение внешнеэкономического фактора в хозяйственном развитии в форме роста масштабов и качественного изменения характера традиционной международной торговли; появилась «электронная торговля», т. е. торговля в системе Интернет;

- глобализация финансовых рынков и усиление взаимозависимости национальных экономик;

- рост удельного веса сферы услуг в национальных экономиках и международном обмене;

- развитие региональных интеграционных процессов.

Однако процесс глобализации мировой экономики, означая все более возрастающую взаимозависимость экономик отдельных стран, ускорение обмена товарами, услугами, капиталами, информацией, не устраняет все проблемы и противоречия. Так, при глобализации укрепляются позиции, в первую очередь, индустриально развитых стран. Во-вторых, в системе управления мировым сообществом и мировой экономикой утрачивается прежняя положительная роль ООН. Ее функции переходят к правительствам стран «большой восьмерки» и «большой двадцатки». Управление мировой экономикой начинает концентрироваться в новой триаде: Всемирная торговая организация – Международный валютный фонд – Всемирный банк. Процесс глобализации несет и такие отрицательные последствия:

- угроза национальному суверенитету страны;

- сужение возможности государства оказывать влияние на собственную экономику (снижение пошлин, устранение препятствий для движения капитала).

Негативные последствия глобализации привели к тому, что отношение к ней как специалистов, так и жителей нашей планеты неоднозначно, а порой и диаметрально противоположно. Это связано с разными точками зрения на последствия глобализационных процессов, в которых одни усматривают серьезную угрозу мировой

экономической системе, а другие видят средство дальнейшего прогресса экономики.

Необходимо отметить и то, что отработанные формы глобализации хозяйственной (экономической) деятельности всё ещё не коснулись населения развивающихся стран, которые до сих пор живут в замкнутой экономике, не затронутой ростом и интенсификацией международных экономических связей. И это происходит в то время, когда на мировом экономическом горизонте вырисовывается уже новый опаснейший глобальный вызов – истощение природных ресурсов.

Тема 6.19. РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

Известно, что практике менеджмента соответствует наука менеджмент. Однако образование практики риск-менеджмента (управления рисками) не привело к науке риск-менеджмента. В научный лексикон внедрился другой термин – «рискология» как наука о рисках и управлении ими. Некоторые специалисты склонны выделить её в самостоятельную науку [15]. Правильнее рискологию включать в науку менеджмента как её раздел или отрасль наравне с социологией менеджмента, психологией менеджмента, философией менеджмента. Такая точка зрения основывается на том, что проблема рисков связана, прежде всего, с принятием решений в условиях риска. А принятие решения – это менеджерская процедура. Необходимо констатировать факт, что до сих пор актуальна проблема дефиниции понятий рискологии.

6.19.1. Интерпретация основных понятий рискологии

Основными понятиями рискологии являются «неопределённость», «риск», «рискология», «риск-менеджмент», «управление неопределённостью», «управление рисками», «страхование от рисков». Наиболее же распространёнными и важными терминами и понятиями рискологии являются: «риск» и «риск-менеджмент».

Понятие «риск». Важнейшими аспектами уникального и непростого понятия «риск» являются его место, сущность и

содержание [7]. Риски были всегда: при обмене, примитивном производстве, охоте и так далее. Орудия охоты можно трактовать как средства снижения риска. Понятие «риск» одни авторы связывают с испано-португальским происхождением от термина «риф» – «подводная скала», «лабиринт между скалами», другие с французским термином «risqué», который переводится как «опасность». Но и эти термины не точно отражают смысл риска [7].

В 20-х годах XX столетия был принят ряд законодательных актов, учитывающих существование в России производственно-хозяйственного риска. Но к середине 30-х годов термин «риск» исчез из употребления. Проблемами риска вплотную, научно начали заниматься: в Японии – с 1951 года, в Швейцарии – еще до 1939 года.

Место рисков достаточно полно определено в научной литературе. Вот пример высказывания на эту тему «Риск присущ любой сфере человеческой деятельности: строительству, транспорту, сельскому хозяйству, медицине, космонавтике и экономике». Проблема рисков является ключевой и в предпринимательской деятельности; она связана с возможностью наступления каких-либо неблагоприятных событий и составляет объективно неизбежный элемент принятия и исполнения практически любого решения. Следовательно, прежде чем предпринимать определенные шаги, необходимо сначала выявить риски, а затем их как-то оценивать и устранять или, хотя бы, снизить до приемлемых границ. Отсюда следует, что риск объективен и влияет на решения субъекта, на эффективность его деятельности.

Роль рисков исключительно велика. Пренебрежение риском приводит, в частности, к большим ошибкам в расчетах сроков окупаемости капиталовложений.

Причину риска некоторые авторы видят в трёх важнейших ситуациях: неопределённости, случайностях и конфликтах. Однако в литературе отсутствует обоснование и детальная интерпретация, и аргументация данного тезиса. Представляется наиболее верным связывать причину риска с неопределённостью, причём с неопределённостью в самом широком смысле. Неопределённость же присутствует и в случайности, и в конфликте. Сама по себе неопределённость – недостаточно исследованное и сложное понятие. Существуют три основных вида неопределённости:

- неопределённость типа и величины события (собственно неопределённость);
- неопределённость величины определённого типа события;
- определённость и типа, и величины события (нулевая неопределённость, определённость как разновидность неопределённости).

Неопределённость и определённость – два основных понятия, устанавливающие и их иерархию, и диапазон. Неопределённость и определённость – относительные понятия: неопределённость – это нулевая определённость; определённость – это нулевая неопределённость. Второй тип неопределённости – неопределённость величины определённого типа события и есть риск. Поэтому неопределённость есть не ситуация, в которой проявляется риск, – неопределённость есть составная часть самого риска, которая входит в него. Как видно, риск занимает промежуточное положение между неопределённостью и определённостью. Риск (сущность) – это неопределённость величины определённого типа события (или просто события). Определённость и неопределённость – две составляющие риска, два элемента его содержания даже ещё в более широком смысле! В самом деле, неопределённость величины события проявляется как неопределённость, разброс величин события и как неопределённость, разброс величин отклонений. Неопределённость, разброс величин события может быть устранён сведением к определённости, то есть к одной наиболее вероятной величине – средней; разброс величин отклонений – к одной наиболее вероятной величине – сигме.

Но средняя постоянна, неизменна, определённа для одного данного типа события и риска. Среднее – это определённость величины события. Определённость типа события и проявляется в определённости средней, сводится к ней. Сигма же, с одной стороны, формально тоже определённая величина – среднеквадратическое отклонение. Но, по сути, сигма – это граница неопределённости величины события, это величина неопределённости величины события, неопределённость величины события! Сигма, в отличие от средней, может изменяться даже в одном данном типе риска! Поэтому средняя и сигма связаны как определённость и неопределённость! Вот эти две характеристики: средняя и сигма, определённость и неопределённость и составляют риск, и являются элементами его содержания. Следовательно, и величина риска определяется величинами средней и сигмы!

Но сами по себе средняя и сигма не являются величинами риска! Они являются только составляющими величины, мерами, средствами оценки риска! Величина риска определяется из дефиниции риска:

«Риск – это сложное сочетание, соотношение, отношение неопределённостей и определённости события (типа, величин, соотношений величин). Здесь и сущность, и содержание риска. Следовательно, величина риска равна отношению величины сигмы к величине средней, то есть – коэффициенту вариации! Отсюда сущность риска может быть определена и так:

«Риск – это вероятность сигмы; экономический риск – это вероятность убытка».

Величина риска – является и мерой риска. Если риск один (одно среднее), то величиной риска становится и сигма.

Итак:

– риск – это отношение неопределённости к определённости (сущность и содержание);

– определённой в риске является тип события, который отражается в определённой величине средней;

– неопределённостью в риске является сигма;

– следовательно, риск – это отношение сигмы к средней, это вероятность сигмы, это вероятность убытка (экономический риск). Экономический риск – это вероятность убытка.

Понятие «риск-менеджмент». Другим важнейшим понятием рискологии является «риск-менеджмент». Риск-менеджмент – это управление рисками (сущность). Основная проблема риск-менеджмента заключается в том, чтобы:

– рассчитать (но не снизить!) меры нескольких объективных рисков (неопределённости величин определённого типа событий);

– сравнить несколько объективных рисков и выбрать один минимальный;

– снизить объективный риск.

Это этапы управления рисками. Первые два этапа – это оценка объективных рисков; третий – собственно управление объективным риском. На всех трёх этапах происходит и снижение субъективного риска – неопределённости поведения, решения субъекта (тоже события) в условиях объективного риска.

Если не определён даже тип события (неопределённость, или бесконечный риск), то предварительно реализуется управление неопределённостью, снижение неопределённости до риска.

К риск-менеджменту относят и управление рисками с помощью методики страхования от риска.

Поэтому в широком смысле различают три формы риск-менеджмента:

- управление неопределённостью;
- управление рисками;
- страхование от рисков.

Эти формы риск-менеджмента можно трактовать и как его этапы, как элементы содержания.

Управление неопределённостью. Это снижение неопределённости до риска. Снижение риска здесь не реализуется.

Управление неопределённостью проходит три этапа: прогнозирование, качественный анализ, планирование [7].

Прогнозирование типов событий – это определение перечня альтернатив известных, возможных типов направлений деятельности (типов событий) с соответствующей величиной риска.

Качественный анализ типов событий (точнее: полукачественный, или полуколичественный) – это приблизительная оценка (больше – меньше) альтернатив типов направлений деятельности (типов событий) с соответствующей величиной риска.

Планирование типа события – это выбор (определение) одной альтернативы, одного направления деятельности с соответствующей величиной риска.

Выбор направления деятельности зависит от величины его риска, а значит, от величины убытка, дохода, прибыли.

Это двуединая и противоположная проблема, так как всегда присутствует желание выбора направления деятельности (события) как можно большей прибыли и как можно меньшего риска.

Однако это противоречит закону: «Чем больше риск, тем больше и прибыль».

Поэтому необходимо не увеличение, а оптимизация прибыли и риска.

Сейчас в риск-менеджменте наметилась тенденция – выбор направления деятельности с меньшим риском даже ценой меньшей прибыли.

Управление рисками. Включает такие этапы:

- расчёт мер (средств сравнения) несколько объективных рисков (но не снижение);
- сравнение несколько объективных рисков и выбор одного меньшего;
- снижение объективного риска.

Первые два – это оценка риска, третий – собственно управление риском.

Каждый этап ведёт к снижению и субъективного риска.

Но снижение объективного риска на первых двух этапах не происходит!

Методика в риск-менеджменте проявляется через разные методики снижения неопределённости и риска.

6.19.2. Принципы и законы рискологии

Принципы рискологии – это:

- принцип двух вероятностей: «Вероятность объективного риска состоит только из двух вероятностей (вероятности сигмы и вероятности средней)». Других вероятностей в риске просто нет; малые вероятности оставшихся величин события перераспределяются между главными вероятностями – вероятностями средней и сигмы. Естественно, это ведёт к незначительному завышению этих двух вероятностей, но им можно пренебречь не в ущерб истине;
- принцип предпочтения выбора меньшего риска (меньшей прибыли).

Принципы рискологии позволяют установить законы рискологии:

- чем больше риск, тем больше возможная прибыль;
- вероятность объективного риска всегда равна единице

$$p(R) = p(c) + p(\sigma) = 1;$$

- вероятности сигмы и средней обратно пропорциональны;
- стопроцентная вероятность средней при нулевой сигме «перетекает» в вероятность сигмы при её возрастании от нуля (при сигме близкой к средней вероятность сигмы приближается к единице, а вероятность средней приближается к нулю).

Вероятность средней равна

$$p(c) = (1 - \sigma/c).$$

6.19.3. Методики исследования предмета рискологии

Методики исследования предмета рискологии – это методики управления рисками. Существует значительное количество таких методик.

Методики оценки (снижения) субъективного риска. Объектом рассмотрения являются несколько рисков-альтернатив, а значит, и несколько разных, в общем случае, средних. Методики управления субъективным риском на первых двух этапах (без снижения объективного риска) – это:

- методика средних;
- методика абсолютных сигм;
- методика относительных сигм (коэффициентов вариации);
- статистическая методика;
- комплексная методика;
- методики экспертных оценок (методика швейцарской банковской корпорации и методика BERI, Германия) [7];
- методика эквивалентной уверенности (МЭУ);
- методика второго коэффициента вариации.

Методика средних. Средняя сама по себе не позволяет даже приблизительно судить о величине риска, но позволяет сравнивать риски. Но её определение, расчёт, тем не менее, уже является методикой снижения субъективного риска. Объективный риск при этом не снижается, так как тот же разброс, то же количество разных величин события!

Расчёт меры средней s – это:

- сведение множества величин события c_i к одной, наиболее вероятной s для каждого риска;
- первый шаг от неопределённости к определённости.

Так как вероятность всего риска всегда равна сумме только двух вероятностей средней и сигмы (принцип двух вероятностей) $p(R) = p(c) + p(\sigma) = 1$, то вероятность средней равна $p(c) = 1 - \sigma/c$, где σ/c – вероятность сигмы (будет показано далее).

Сравнение рисков и выбор меньшего – это:

– сравнение средней и инвестиции для каждого риска (при этом могут быть два варианта: $\bar{\tilde{n}} > u$; $\bar{\tilde{n}} < u$); но это может быть и в отсутствие риска! Поэтому одна, сама по себе средняя – это не мера риска, а средство оценки эффективности проекта!

– выбор проекта (при риске и без риска!) с $\bar{\tilde{n}} > u$. (Здесь u – себестоимость инвестиционного проекта).

Смысл (экономический) средней $\bar{\tilde{n}} = \sum_{i=1}^K \delta_i \tilde{n}_i$ – это:

– абсолютная наиболее вероятная величина события (абсолютный наиболее вероятный, негарантированный доход);

– вероятность средней равна $p(c) = (1 - \sigma/c)$;

– средство корректировки, поправочный коэффициент к мере риска сигме;

– не величина (не мера) риска;

– не позволяет судить о величине риска даже приблизительно;

– средняя не устраняет неопределённость поведения, решения субъекта, субъективный риск полностью;

– средняя не позволяет принять решение об участии (о неучастии – да!) в оцениваемом виде деятельности при наличии риска; она позволяет оценить эффективность проекта только в отсутствие риска (сигмы).

В этом случае необходима оценка величины риска – средне-квадратического отклонения «сигмы».

Методика абсолютных сигм. Это методика дальнейшего снижения субъективного риска. Расчёт мер сигм – это:

– сведение множества отклонений к двум наиболее вероятным для каждого риска

$$\sigma = \pm \sqrt{\sum (\tilde{n}_i - \bar{\tilde{n}})^2} \delta_i;$$

– дальнейший шаг от неопределённости к определённости.

Смысл возведения в квадрат только в том, чтобы исключить нулевой результат (можно убедиться, что сумма отклонений от средней будет равна нулю).

Вероятностный характер сигмы означает, что существуют не нулевые, но значительно меньшие вероятности других отклонений.

Вероятность сигмы равна отношению количеств реальных сигм к возможному количеству данных сигм на участке величиной средней. Это отношение единицы (сигма одна) к \bar{n}/σ (количество сигм), то есть $p(\sigma) = \sigma/\bar{n}$.

Следовательно:

– чем больше сигма, тем больше её вероятность при одной и той же средней;

– чем больше среднее, тем меньше вероятность сигмы при одной и той же сигме.

Расчёт сигмы – это и определение величины убытка; можно графически показать, что величина сигмы и есть величина убытка; убыток – это недополучение, снижение прибыли из-за риска.

Сравнение рисков и выбор одного меньшего – это:

– сравнение сигм каждого объективного риска: чем больше сигма, тем больше риск, тем больше убыток при одинаковых средних;

– выбор риска с меньшей сигмой (и соответственно более эффективного проекта, но только при равных средних).

Смысл сигмы – это:

– абсолютная величина риска;

– величина абсолютного наиболее вероятного убытка;

– вероятность сигмы равна отношению количеств реальных сигм к возможному количеству данных сигм на участке величиной средней $p(\sigma) = \sigma/c$;

– вероятности сигмы обратно пропорциональна вероятности средней (чем больше вероятность сигмы, тем меньше вероятность средней и, наоборот);

– это полностью согласуется с физическим смыслом этих вероятностей: при сигме равной нулю вероятность сигмы равна нулю, а вероятность средней – единице; при сигме неравной нулю, с ростом сигмы вероятность сигмы растёт, а вероятность средней падает.

Сигма, однако, не позволяет сравнивать риски и соответствующие им проекты с разными c .

Указанный недостаток сигмы устраняет коэффициент вариации.

Методика относительных сигм (коэффициентов вариации).

Это методика ещё большего снижения субъективного риска; позволяет сравнивать любые объективные риски (даже с разными c) и соответствующие им проекты.

Расчёт мер коэффициентов вариации – это:

- определение величин рисков с разными средними;
- дальнейший шаг от неопределённости к определённости.

Сравнение рисков и выбор одного меньшего: чем больше коэффициент вариации, тем больше риск. Выбирается проект с меньшим риском, с меньшим коэффициентом вариации.

Смысл коэффициента вариации ($v = \sigma/c$) – это:

- наиболее полная, универсальная и объективная мера риска;
- величина риска;
- относительный наиболее вероятный убыток;
- вероятность убытка (сигмы);
- изменяется в пределах от нуля до единицы.

На практике могут применяться все три метода одновременно.

Их совокупность получила название статистической методики управления риском.

Статистическая методика снижения субъективного риска.

Методика основана на:

- расчёте мер c , σ , ϑ ;
- сравнении и выборе направления деятельности с меньшим риском [15].

Не оценивает внутренние, смешанные и внешние риски; это его недостаток.

Пусть необходимо выбрать одно из двух направлений деятельности. При этом выделяют такие этапы:

1-й этап – расчёт $\bar{\tilde{n}}_{1,2}$; при этом, если $\bar{\tilde{n}}_{1,2} \leq u$, то проект отвергается вообще; но, если $\bar{\tilde{n}}_{1,2} \geq u$, то реализуется второй этап; (но так делается и при отсутствии риска (сигма равна нулю); поэтому средняя – не мера риска);

2-й этап – расчёт $\sigma_{1,2}$: но если $\bar{\tilde{n}}_1 \neq \bar{\tilde{n}}_2$, то осуществляется третий этап;

3-й этап – расчёт $\vartheta_{1,2} = \frac{\sigma}{\tilde{n}}$ и выбор проекта с $\vartheta_c = \vartheta_{\min}$.

Это наиболее распространённый метод, но имеет недостатки:

– требует значительного объема аналитико-статистической информации;

– не учитывает характер влияния источников риска направления – внутренних, смешанных и внешних рисков.

Комплексная методика снижения субъективного риска. Объединяет методы анализа внутренних, внешних и смешанных рисков, то есть устанавливает сразу все источники риска направления. Но непосредственно не через них. Определяет абсолютное и относительное значение риска направления через доминирующий риск вида деятельности (затрат, продаж, управления спросом и так далее). При этом не следует смешивать виды деятельности и направление деятельности, – они связаны как части и целое. Сумма видов равна направлению. Метод реализуется в несколько этапов.

На первом этапе определяются расчетное значение r_i – степени доминирующего риска i -го вида деятельности (затраты, продажи, управления спросом и т. д.) одним из вышеперечисленных методов.

На втором этапе рассчитывается абсолютное значение риска всего направления.

$$R = P_i r_i = R_i \text{ (по } i\text{-му параметру),}$$

где P_i – плановое значение объема i -го вида деятельности (затраты, продажи и т. д.).

Можно рассчитать абсолютное значение нерисковой части

$$HR = P_i - R_i,$$

где P_i – плановое ожидаемое значение.

Рассчитывается еще и относительное значение риска направления.

Указанные рассчитанные значения позволяют принимать решение о целесообразности выбора данного направления деятельности.

Преимущество комплексной методики – учет влияния всех трех видов рисков (внутренних, смешанных и внешних).

Методики экспертных оценок. Это тоже методики управления субъективными рисками. Методики разработаны в основном для страновых рисков (политических и макроэкономических рисков) внешнеэкономической деятельности стран. Страновой риск – это риск невыполнения иностранным государством своих обязательств перед иностранным кредитором и инвестором по причинам внешнеэкономической деятельности, не относящимся к обычным банковским рискам, связанных с кредитованием и инвестированием. Но методики экспертных оценок применяются не только для страновых рисков. Известны две основные методики экспертных

оценок: методика швейцарской банковской корпорации и методика BERI (Германия).

Методика BERI (Бери). Основана только на оценке, – на оценке странового риска. Это не снижение риска, это управление только субъективным риском. С помощью данной методики четыре раза в год получают, рассчитывают так называемый индекс Бери для текущего анализа экономико-политической ситуации в любой стране, регионе или районе. Его определяют с помощью опроса ста экспертов-специалистов в области экономики, социологии, юриспруденции и психологии. Они анонимно отвечают на 15 вопросов, которые и являются оценочными критериями. Каждый вопрос оценивается по значимости (вероятности) среди других в процентах с общей суммой 100 и по весу в баллах (0, 1, 2, 3, 4, 5); рассчитывается показатель каждого вопроса как произведение веса на вероятность. Затем находится сумма 15-ти показателей (табл. 6.19.1).

Таблица 6.19.1

Расчёт индекса Бери

№	Вероятность вопроса (%)	Вес вопроса (0–4)	Показатель вопроса (вес × вероятность)
1	20	3	$20 \times 3 = 60$
2	5	4	$5 \times 4 = 20$
...
15	18	2	$18 \times 2 = 36$
Итого	100		845

Эти разные суммы, полученные от ста экспертов (в данном случае приведена сумма 845, полученная от одного эксперта), и принимаются для расчёта индекса Бери тоже в баллах (как – не раскрывается). Чем больше индекс Бери, тем ниже оценивается уровень странового риска. Но снижение странового риска не входит в методику Бери.

Снижение субъективного риска методикой эквивалентной уверенности. Это определение уже не вероятной, а гарантированной, то есть безрисковой части всех величин события! Такая часть есть в каждой величине! Она принимается равной $c_6 = \bar{c} - \sigma$. Она совпадает с величиной средней, умноженной на её вероятность $c_B = c [p(c)]$.

c_B – это уменьшенное среднее, но вероятность которого равна единице!

Это методика снижения только субъективного риска, так как неопределённость σ объективного риска не снижается. С другой стороны, сведение объективного риска к безрисковой части можно трактовать и как снижение неопределённости его σ до нуля. А это уже снижение и объективного риска. Следовательно, данный метод можно трактовать как управление и субъективным, и объективным рисками одновременно, сведением обоих рисков к нулю. Применяется, когда нет другого риска для выбора меньшего из них и когда важно оценить, получить пусть даже меньшую, но гарантированную (безрисковую) величину события.

Мерами (средствами сравнения) объективного риска служат c и σ .

Вероятность безрисковой величины больше вероятности величины средней и всегда равна единице, так как *все* величины события включают данную безрисковую величину! Вероятность же средней достигает единицы только при снижении риска до нуля (только при сигме, равной нулю).

Данную гарантированную величину можно рассчитать и другим способом, а именно, – умножением величины средней на её вероятность $c(1 - \sigma/c) = (c - \sigma) = c_B$. Это, кстати, подтверждает и правильность расчёта вероятности средней. Данное положение можно подтвердить и графически.

Из графика следует, что в любом риске действительно можно выделить две части: рисковую (А), где сигма, а значит и риск не равны нулю и безрисковую (Б), где сигма и риск равны нулю (рис. 6.19.1).

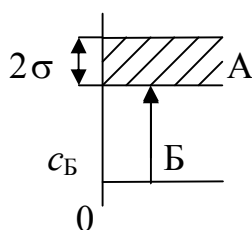


Рис. 6.19.1. Рисковая (А) и безрисковая (Б) части события

В части Б все величины события принимают только одно значение c_B ; в части же А событие принимает разные значения c_i .

Рисковая часть занимает полосу шириной 2σ , а точнее σ , так как только нижняя сигма создаёт риск. Безрисковая же часть будет равна $c_B = (c - \sigma)$. При отсутствии риска ($\sigma = 0$) $c_B = c = c_1$, что полностью согласуется с физическим смыслом. Разделение риска события на рисковую и безрисковую части называется методикой эквивалентной уверенности (МЭУ). Правильнее – это «методика гарантированной уверенности». Это разделение риска события на определённую и неопределённую, причём на абсолютную гарантированную определённую, даже минимальной величины c_B , но с вероятностью равной единице. Это снижение объективного риска до нуля, хотя и с потерей прибыли.

Но и неопределённость σ при этом тоже становится гарантированной, с вероятностью тоже равной единице! Но только в данном контексте. Именно в методике эквивалентной уверенности допускается, что главным, важным, максимальным и единственным отклонением является сигма! Сведение более благоприятных, меньших отклонений к одному максимальному, худшему, а событий – к меньшему уменьшает прибыль, но максимально снижает риск, повышает гарантию до максимума и полностью согласуется с установившимся принципом, законом: «Выбор меньшего риска даже ценой меньшей прибыли».

В действительности имеются величины события меньшие c_B (и большие). Следовательно, существует и разброс, и некая вторая сигма σ_2 . При этом $\sigma_2 < \sigma_1$ и её можно считать равной нулю. А это значит, что методика эквивалентной уверенности – это методика снижения риска с мерами c_1, σ_1 до риска с мерами $c_2 = c_B, \sigma_2$. В данной методике и считается, что величиной второй сигмы можно пренебречь и что второй риск значительно меньше первого и его можно считать не риском, а определённой, гарантированной определённой.

Наибольший практический интерес представляет определение безрисковой, гарантированной величины события c_B , а не σ . Особенно это важно, когда необходимо определить с гарантией 100 % величину поступающего денежного потока (частный случай определения реального дохода). Все расчёты необходимо проводить именно на основе только безрисковой, гарантированной величины события c_B .

Методика второго коэффициента вариации. Методика разработана В. К. Бабайловым [7]. Вторым коэффициентом вариации

рассчитывается как $\vartheta_2 = \sigma/c_B$. Это методика дальнейшего снижения субъективно риска. Это фактически разновидность методики коэффициента вариации. Какой из них лучше? Для сравнения проектов достаточно надежен первый коэффициент вариации. Второй при этом не применяется. Первый является вероятностью сигмы, изменяется в пределах от нуля до единицы, второй – от нуля до бесконечности ($0 \div \infty$) и поэтому не является вероятностью. Смысл второго коэффициента вариации вытекает и из его расчёта

$$\vartheta_2 = \sigma / c_B = \sigma / (c - \sigma) = \sigma / c : (1 - \sigma / c) = p(\sigma) : p(c) = p(\sigma) / p(c),$$

то есть, он является отношением вероятностей (сигмы и средней).

Следовательно, второй коэффициент вариации:

- это отношение сигмы к безрисковой части;
- это не вероятность сигмы;
- это отношение вероятностей (сигмы и средней);
- изменяется от нуля до бесконечности.

Подводя итог данной части исследования можно сделать такие выводы:

- средняя – это наиболее вероятная величина события (наиболее вероятный доход);
- сигма – наиболее вероятное отклонение (наиболее вероятный убыток, в частном случае); это абсолютная величина объективного риска;
- первый коэффициент вариации – это наиболее пригодная, полная, универсальная, относительная величина объективного риска; это удельная сигма;
- второй коэффициент – это отношение вероятностей (сигмы и средней) и отношение величин сигмы и безрисковой части;
- сумма вероятностей сигмы и средней, как вероятность объективного риска, всегда равна единице;
- вероятности сигмы и средней обратно пропорциональны;
- смысл безрисковой величины события – это гарантированная величина события;
- безрисковая (гарантированная) величина события $c_B = (c - \sigma) = c(1 - v)$, и должна приниматься в расчёт.

Методики управления объективным риском. Объектом рассмотрения является только один риск, а значит, и одно среднее. Поэтому переменным является лишь абсолютная сигма.

Рассмотренные два этапа управления рисками и соответствующие методики сводились не к снижению величин сравниваемых объективных рисков, а к расчёту мер, сравнению и выбору из нескольких одного меньшего объективного риска. Это только оценка риска.

Но возможно и снижение объективного риска, собственно управление риском.

При этом реализуются все три этапа управления риском:

- расчёт мер (средств сравнения);
- сравнение и выбор меньшего (или, наоборот, большего) риска;
- снижение выбранного риска.

В качестве средств оценки, сравнения, выбора могут служить не только средняя, сигма, но и разные факторы риска.

При этом применяются и соответствующие методики:

- интегральная методика;
- методика снижения внутренних рисков (методика анализа рисков элементов затрат);
- аналитическая методика;
- методика аналогов.

Интегральная методика. Применяется, когда риск один, – сравнивать не с чем. Но сравниваются его разные факторы. Напоминает методику подготовки переговоров Аткинсона и заключается в следующем:

- экспертами определяется как можно более полный перечень опасностей – факторов риска;
- все опасности – факторы риска делятся на более и менее важные по степени их влияния на результат, то есть ранжируются и каждому присваивается экспертами свой вес (сумма весов для каждого фактора риска принимается равной единице);
- для каждого фактора риска экспертами определяется и вероятность;
- определяется показатель риска для каждого фактора как произведение веса на вероятность;
- суммируя все показатели, определяется суммарный показатель (величина риска), характеризующий опасность неудачи предпринимательской деятельности в целом; (это очевидно не величина риска, а показатель величины риска);
- но важен не только расчёт величины риска, но и сравнение, и выбор по показателям риска, главных, наиболее опасных его

факторов (дающие наибольший вклад в риск), – факторов неудачи и разработка соответствующих мер по их снижению, компенсации или устранению каждого из факторов риска (сначала для одного наибольшего, затем по порядку следующих). При этом проводятся все те же, выше рассмотренные процедуры по этим мерам, что и по факторам риска. Существуют две разновидности данной методики:

- методика «роза рисков»;
- методика «спираль рисков».

Методика розы рисков. Это, прежде всего, оценка риска с учётом одновременно многих факторов f_i риска (тоже рисков) в их совокупности, взаимосвязи. Это оценка суммарного риска через оценку его факторов. Это наиболее простая методика – это экспертная методика.

f_i – оцениваются в баллах экспертами по 10-ти бальной шкале.

Пусть, например, $f_1 = 3$; $f_2 = 8$; $f_3 = 4$; $f_4 = 6$; $f_5 = 2$; $f_6 = 5$; $f_7 = 7$; $f_8 = 4$. Тогда площадь розы рисков и характеризует величину суммарного риска. После оценки можно приступить к снижению (собственно управлению) объективным риском через разработку мер воздействия на эти факторы риска.

Методика спирали рисков. Это развитие методики розы рисков. При этом факторы риска располагаются в порядке возрастания или уменьшения (ранжирования).

Аналитическая методика снижения риска. Методика анализа смешанных и внешних рисков. Это тоже методика управления объективным риском, Аналитическая методика не связана с анализом внутренних рисков. Она приемлема тогда, когда главную роль в риске направления играют смешанные и внешние риски. При этом риск направления определяется через смешанный риск с учетом влияния на него внешнего. Аналитическая методика также реализуется в несколько этапов. На первом этапе выбирается ключевой (то есть максимальный) смешанный риск, например, риск объема продаж. На втором этапе определяется ключевой внешний риск-фактор, максимально влияющий на ключевой смешанный риск. Таким риском-фактором, как известно, будет спрос. На третьем этапе определяется их связь, зависимость; в данном случае: чем больше спрос, тем больше может быть объем продаж. На четвертом этапе определяется критическое значение смешанного риска; в данном случае: критическое – это минимальное значение объема продаж;

например, по точке безубыточности; оно и будет равно критическому значению риска направления. Ниже данного значения смешанного риска риск направления недопустим. На пятом этапе определяется путь снижения риска направления – увеличение объема продаж. На шестом этапе определяется средство для реализации пути снижения риска. В данном случае – увеличением спроса. Все то же может быть проведено для другого внешнего фактора – для другого внешнего риска.

Преимущество данной методики – точнее определяется риск направления, так как:

- учитывает даже две группы рисков (смешанные и внешние риски);
- учитывает их взаимосвязь;
- это позволяет определить множество путей снижения риска направления.

Недостатки методики:

- сложность;
- большой объем аналитической работы;
- необходимость большого объема детальной информации.

Методика аналогов. Это тоже управление только субъективными рисками. Определяется (оценивается) степень (величина) риска всего направления путем нахождения аналогичного направления деятельности в прошлом, степень риска которого известна [15]. При этом сравнению подлежат показатели (факторы) желательно при одних и тех же условиях; например, на одном и том же этапе жизненного цикла товара. Применяется при невозможности и/или отсутствии времени на проведение оценки методами, рассмотренными выше. Очень приблизительный метод; но это все-таки лучше, чем отсутствие любой оценки риска.

Страхование от рисков. Методика страхования применяется, когда нет статистического набора данных о варьируемых величинах события. Страхование – это избавление от риска, это его «продажа». В этом сущность данного метода управления суммарным риском. Тех, кто продают риск, страхуют себя от риска, хеджируются, называют хеджерами. Тех, кто покупает, называют спекулянтами, или спекуляторами. Необходимо заметить, что даже количественные методики управления риском не могут свести его до нуля, так как все меры риска имеют вероятностный характер. Страхование же может

свести весь риск до нуля продажей (хеджированием) его другому субъекту. Страхование от рисков может быть полным или неполным (частичным).

Полное страхование от объективных рисков осуществляется страховыми компаниями или отдельными лицами – субъектами. Международный страховой рынок (как часть финансового рынка) появился более ста лет назад; его инфраструктуру составляют:

- компании прямого страхования (20 крупных американских, 10 британских, германских, французских, по 5 итальянских, японских, швейцарских и других – всего около 80 старых ведущих страховых компаний мира);

- специализированные перестраховочные компании (в основном западноевропейские – это перекупщики страховых услуг – это дилерские компании);

- брокерские (посреднические) компании и большое число отдельных брокеров, осуществляющих страховые операции (в основном британские и американские);

- объединения множества самостоятельных страховых предприятий, ведущих операции в специализированных синдикатах. Они являются страховыми биржами, выполняющими в основном операции перестрахования (компания Ллойд). Такие операции осуществляют маклеры (сотрудники биржи, находящиеся в штате; это не собственники, но посредники). Итак, полное страхование от риска – это его полная продажа специальным страховым субъектам, при получении гарантии погашения убытков, если они возникнут.

Неполное страхование от рисков осуществляется без страховых компаний самим субъектом решения в условиях объективного риска, например, кредитором (банка). Роль же спекулятора (покупателя риска) здесь выполняет второй участник сделки – заемщик. Неполное страхование осуществляется по-разному для разных типов рисков. Далее рассматривается неполное страхование от наиболее важных типов рисков.

Страхование от инфляционных рисков. Инфляционный риск тесно связан с кредитным риском. Это риск обесценивания сумм, уплачиваемых кредитору (банку) заемщиком при погашении долга. Одним из способов страхования от него является индексация (пересчет), при которой в кредитном договоре оговаривается, что сумма платежа зависит от изменения определенного индекса,

например, индекса цен, то есть все расчеты должны вестись уже по новым ценам. «Индексация, или индексирование – система построения индексов». «Индекс, индексный показатель – величина, получаемая как отношение показателей одинаковой размерности при их сопоставлении (например, за различные периоды времени); индексы – безразмерные величины».

Другим способом может быть заключение займов на короткий срок с правом их возобновления и пересмотра уровня ставки, так как при уменьшении рыночной процентной ставки кредитор теряет на разнице.

Страхование от риска несбалансированной ликвидности. Ликвидность – это способность банка (фирмы) удовлетворить требования клиента на наличность. Риск несбалансированной ликвидности – это опасность потерь в случае неспособности банка покрыть свои обязательства по пассивам требованиями по активам. Риск несбалансированной ликвидности – это фактически риск несбалансированности активов и пассивов.

Страхование от данного риска осуществляется:

- соблюдением установленных национальным банком обязательных норм ликвидности, представляющих соотношение различных статей актива и пассива баланса банка;

- согласованием сроков возврата размещенных активов и привлеченных банком пассивов;

- прогнозированием: возможности оттока вкладов до востребования (пассивов); «ненадежных» срочных вкладов; увеличения спроса клиентуры на кредит; изменения экономической конъюнктуры (состояние экономики) и других.

Известны такие способы страхования от риска несбалансированной ликвидности:

- отзыв, или конверсия кредитов, конверсия – изменение условий кредитования: повышение, понижение заемного процента;

- расширение масштабов пассивных операций по привлечению средств клиентов;

- выпуск обращающихся депозитных сертификатов, облигаций и других ценных бумаг.

Страхование от риска финансирования. Это форма риска ликвидности, связанная только с пассивом [15]. Пассивы финансируют активы. Когда активы меньше пассивов или активы и

пассивы не совпадают по срокам, банку необходимо финансировать какой-либо актив. Но рыночные условия могут быть настолько неблагоприятны, что расходы будут превышать доходы, приносимые этими активами. Это может привести к снижению долгосрочной ликвидности банка.

Страхование от валютных рисков. Валютный риск связан с изменением курсов иностранных валют по отношению к национальной валюте. Особенно высок у банков, стремящихся получить спекулятивный доход, образующийся из-за различия курсов одной и той же валюты или на разных валютных рынках, или в разные моменты времени. В принципе банк может продать валюту на рынке по меньшей цене, чем на другом рынке, но это потери, убытки.

Страхование от валютных рисков может осуществляться такими способами:

- выбором в качестве платежа своей национальной валюты;
- включением в кредитный договор защитной оговорки (когда сумма денежных обязательств меняется в зависимости от изменения курса валюты); защитная оговорка предполагает изменение суммы в зависимости от изменения среднего курса валюты платежа (по отношению к определенному набору национальных валют);
- хеджирование с помощью валютных фьючерсов (аналогично с процентным риском).

В данном случае, фьючерс – это обязательство, дополняющее договор кредитования. Так, если банк предоставляет кредит в валюте, вероятность понижения которой высока, то он одновременно с поставкой валюты через определенный срок и продает ее в момент возврата. При этом он поставляет валюту по тому же курсу (более высокому), который существовал во время кредитования, а не в момент возврата. Например, 100 долларов, а не 110 долларов из-за понижения, обесценивания доллара. Поэтому банк дважды страхует себя: он продает, избавляется от обесценивающейся валюты по цене во время предоставления, а не во время возврата; он предоставляет те же 100 долларов, хотя из-за понижения его курса должен уже кредитовать 110 долларов. Заемщик идет на это, так как он прогнозировал не понижение, а повышение курса валюты.

– Тактику (методику) «нулевого баланса» применяют крупные банки.

Это согласование, уравнивание активов и пассивов, выраженных в слабой иностранной валюте. В результате, если банк

проиграл по активным операциям (кредитованием), в связи с обесцениванием иностранной валюты (вместо 100 долларов кредитовать 110 долларов), то он компенсирует проигрыш по активам выигрышем по пассивам (ему уже обязаны вернуть не 100, а 110 долларов).

Страхование от странового риска. Страновой риск – это опасность невыполнения иностранным государством своих обязательств перед иностранным кредитором и инвестором по причинам внешнеэкономической деятельности, не относящимся к обычным банковским рискам, связанных с кредитованием и инвестированием [14]. Эти причины могут быть двух видов; соответственно и страновые риски складываются из двух рисков: экономического (точнее макроэкономического) и политического.

Политический риск – это неопределенность, изменчивость курса правительства, направлений его деятельности; нестабильность политической ситуации. Страхование от политического риска осуществляется через оценку таких показателей (объективного его аспекта):

- политической стабильности;
- экономической стабильности;
- валютной стабильности;
- перевода капитала и прибыли;
- защиты технологии;
- отношения к иностранным инвестициям;
- ограничений и льгот в рамках системы регулирования инвесторов;
- культурного взаимодействия.

Экономический риск – связан с состоянием платежного баланса стран, экономической системой, особенно с ограничениями на перевод капитала за границу. Страхование от экономического риска осуществляется через оценку таких показателей:

- показатель обслуживания внешнего долга, – определяется отношением совокупных расходов страны на обслуживание своего внешнего долга к объему экспорта; он должен быть не более 10–25 %;
- показатель обслуживания процентных выплат; это отношение процентных платежей к объему экспорта; должен быть не более 16–20 %;
- показатель соотношения заграничных резервов и объем импорта; должен быть более 40 %;

– отношение совокупных расходов на обслуживание внешнего долга плюс объема внешнего долга плюс процентных платежей к валовому национальному продукту (ВВП) страны.

Для оценки экономического риска используются данные национальной статистики. Информацию о страновых рисках можно получить из регулярных публикаций консалтинговых фирм, специализирующихся на их оценках: «Frost and Sullivan Inc.», «Business International Corporation», «BERI» и др. Они публикуют отчеты, сборники по инвестиционному климату в зарубежных странах и политическому риску. Величина убытка от странового риска может достигать суммы, даже большей, чем сумма контракта [15].

Итак, необходимо подчеркнуть, что:

– разделение риска на объективный и субъективный – это условное действие;

– страхование от субъективного риска – это фактически тоже управление объективным риском через его продажу;

– управление субъективным риском осуществляется через оценку объективного риска.

Тема 6.20. ЛОГИСТИКА

Логистика – это своеобразная организация потоков – в этом ее сущность [7]. Поток – это однородный (то есть, или только материальный, или только финансовый, или только информационный) и сквозной процесс, пронизывающий все виды деятельности компании в определенной последовательности, а именно: производство, распределение и управление. Это фактически такая совокупность всех последовательных однородных процессов (бизнес-процессов) – снабжения, производства, распределения и управления, которая пронизывает всю компанию.

Наиболее важные трудоемкие и дорогостоящие бизнес - процессы: снабжение, производство, распределение.

Из определения «потока» следует, что он представляет своеобразную систему – систему всех процессов (бизнес - процессов): последовательных, однородных и сквозных, но эта система еще не логистическая. Это лишь первый шаг к логистике системы.

Предмет логистики – все бизнес-процессы: снабжение, производство, сбыт и руководство (административные процессы). Их как раз организует: создает, структурирует и оптимизирует логистика. Три перечисленные процедуры организации потока и являются элементами содержания логистики.

6.20.1. Содержание логистики

Создание потоков. Это отделение, выделение, моделирование, классификация всех однородных, последовательных, сквозных процессов.

Результатом является создание трех потоков: материального, финансового и информационного. Это качественная классификация процессов.

Структурирование потоков. Каждый из потоков структурируется специфически, логистически, то есть по закону (правилу «20 ÷ 80»: 20 % усилий, средств, ресурсов определяют 80 % результата).

Структурирование потока – это организация логистической структуры, системы частей потока по закону (правилу «20 ÷ 80») с помощью метода ABC, метода – XYZ и их синтеза. Другими словами, – это установление иерархии бизнес-процессов. Это количественный аспект логистики.

Метод ABC разработан на основе правила «20÷80» как широко распространенного в жизни явления [15].

В логистике это правило проявляется в разных аспектах:

- 80 % стоимости продукции определяют 20 % ее компонентов;
- 80 % ежедневного объема продукции производится за 20 % рабочего времени;
- 80 % стоимости запасов дают 20 % наименований хранимых на складе запасов;
- 80 % пива выпивают 20 % его любителей.

В иностранных компаниях актуальной является уже только оптимизация бизнес-процессов (третий элемент содержания логистики). Для российских и, тем более, для украинских компаний до сих пор – и структурирование потока, и оптимизация, и даже создание логистической системы.

Полное структурирование всех бизнес-процессов (поставок – снабжения, производства, сбыта – распределения и ративных –

управления) из-за дороговизны и трудоемкости могут позволить не все даже западные компании.

Поэтому выбираются только ключевые, главные бизнес - процессы, которые сильнее всего влияют на ее конкурентоспособность: снабжение, производство, распределение. Они, в свою очередь, могут дифференцироваться. Например, снабжение на: закупки, складирование, транспортировку.

В логистике всю деятельность компании представляют как реализацию трёх видов потоков: материальных, финансовых, информационных [15].

Структуру бизнес-процессов и потоков можно проиллюстрировать на схеме (рис. 6.20.1).

Вся деятельность компании			
Снабжение	Материальные потоки	Финансовые потоки	Информационные потоки
Производство			
Распределение			

Рисунок 6.20.1. – Структура потоков

Материальные потоки (входящие и выходящие) являются сквозными, так как пронизывают всю деятельность предприятия. Информационные потоки (входящие и выходящие) реализуются в прямом и в обратном направлении.

Упорядочение бизнеса надо начинать по шагам со структурирования входящих и выходящих материальных потоков, затем – финансовых и потом – информационных.

В качестве примера можно рассмотреть структурирование по объему материальных потоков. При структурировании входящих материальных потоков произведенных в год закупок необходимо всю номенклатуру приобретаемого сырья и материалов расположить (согласно методике ABC) в порядке убывания стоимости их годового потребления, то есть по иерархии стоимости.

Затем в группу А относят все наименования в списке, сумма стоимостей которых составляет 75–80 % от суммы стоимостей всех потребленных за этот период материальных ресурсов. В эту группу

попадает 10–20 % всей номенклатуры (закон «20 ÷ 80»). А далее уже то, что за пределами закона «20 ÷ 80» – точнее его следствия, остаток.

К группе В относят наименования ресурсов, сумма стоимостей которых составляет 10–15 %. В эту группу попадает примерно треть (33 %) наименований ресурсов.

В группу С относят остальные позиции (наименования, номенклатуру) ресурсов, суммарная стоимость которых составляет всего лишь 5–10 %. В эту группу попадает оставшаяся половина ресурсов равна $100\% - (10 - 20)\% - 33\% = 100\% - 50\%$.

Итак, структурирование материального потока, то есть организация логистической системы завершена. Логистическая система создана.

Оптимизация потоков. Это увеличение качества, эффективности сформированной логистической системы материальных подпотоков; это конечная цель логистики. Средствами оптимизации являются правила логистики в отношении материальных потоков. Таких правил шесть: нужный товар; необходимое качество; в необходимом количестве; с доставкой в нужное время; в нужное место; с минимальными затратами. Оптимизация потока и есть оптимизация этих шести элементов.

Естественно, наводить порядок, оптимизировать надо начинать с самой немногочисленной, но значительной по стоимости группы А (в этом тоже логика, логистика).

Наибольший эффект дает применение методики ABC в комбинации с методикой XYZ.

Методика XYZ позволяет провести структурирование тех же ресурсов фирмы, но не на основе закона «20 ÷ 80», то есть в зависимости от стоимости, по иерархии стоимости, сырья и материалов, а в зависимости от характера их потребления и точности прогноза изменения в их потребности.

При этом к категории X относят ресурсы, которые характеризуются стабильной величиной потребления потребности незначительными колебаниями в их расходе и высокой точностью прогноза потребности.

Категория Y – включает ресурсы, потребность в которых подвержена изменениям (но с известными тенденциями) и средней возможности прогноза потребности (потребления).

Категория *Z* – это ресурсы, потребляемые нерегулярно и точность прогноза их потребления невысокая.

Сама по себе методика *XYZ* применяется, как и методика *ABC* только для структурирования потока, для организации логистической системы.

Для оптимизации качества системы она применяется в сочетании с методикой *ABC* как средство для повышения эффективности методики *ABC*. Это позволяет выделить не три группы ресурсов (процессов) *A*, *B*, *C*, а девять, для каждого из которых затем применяется шесть правил логистики. Таким образом, это более точная методика, а потому более эффективная. Эта методика – синтез методик *ABC* и *XYZ*.

Методика реализуется путем наложения результатов структурирования обеих методик, а именно методика *XYZ* накладывается на методику *ABC*. При этом получается своеобразная матрица сочетания методик *ABC* и *XYZ* (рис. 20.1.2.)

Категории	X	Y	Z
A	AX	AY	AZ
B	BX	BY	BZ
C	CX	CY	CZ

Рис. 6.20.2 – Матрица сочетания методик *ABC* и *XYZ*

При этом движение *X-Y-Z* и *A-B-C* приводит соответственно к уменьшению стабильности потребленная и точности прогнозирования изменения потребления (*X*, *Y*, *Z*) и уменьшению эффективности воздействия на *A*, *B*, *C* [15]. Причём иерархия трех групп (*A*, *B*, *C*) заменяется иерархией девяти групп (*AX*, *BX*, *CX*, *AY*, *BY*, *CY*, *AZ*, *BZ*, *CZ*). А после этого проводится оптимизация, как и методикой *ABC*. Затем все те же процедуры осуществляются в отношении выходящих потоков (производимых фирмой продуктов – входят: сырье и материалы).

После этого все тоже производится в отношении финансового и информационного потоков.

6.20.2. Логистика информационного потока (информационная логистика)

Информация необходима для принятия решений.

Создание информационного потока. Так как информационные потоки протекают в прямом и противоположном (обратном) направлениях, то вначале создаются входящие информационные потоки, затем – выходящие.

Структурирование информационных потоков. Это количественная оценка и установление иерархии информационных потоков. Критерием, по которому оцениваются информационные потоки, является важность принимаемых решений. Поэтому вначале определяются ключевые решения и затем соответствующая необходимая информация и информационные потоки. Затем эта информация структурируется, классифицируется (по закону «20 ÷ 80») или по таким признакам: по уровню оперативности сбора и передачи; по степени ее аналитической обработки. Соответственно получают три группы информации:

– оперативная информация с минимальной предварительной аналитической обработкой, то есть такая информация дает 80 % эффективных решений, количество такой оперативной информации 20 %;

– информация средней оперативности; это информация средней предварительной аналитической обработки;

– неоперативная информация; это информация, подвергнутая значительной предварительной аналитической обработке.

Закон «20 ÷ 80» в отношении информации работает следующим образом:

- 20 % информации обеспечивают 80 % эффективных решений;
- 80 % стоимости информации определяют 20 % ее видов;
- 80 % объема информации получают за 20 % рабочего времени;
- 80 % информации используют 20 % ее потребителей.

Оптимизация информационных потоков. Оптимизация – это повышение качества системы информационных потоков. Как следует из структуризации информационных потоков, выделяются их три основных группы, соответствующих трем группам информации: оперативной, средней, неоперативной. Оптимизация, то есть повышение качества системы информационных потоков, может быть

достигнута, например, за счет уменьшения оперативной информации, что приведет к повышению качества аналитической обработки, а это – к повышению качества принятия решений в целом.

6.20.3. Логистика финансовых потоков

Создание финансовых потоков. Фактически, как и информационные, и материальные, финансовые потоки уже созданы в компании.

Структурирование финансовых потоков. Методика структурирования финансовых потоков аналогична структурированию материальных и информационных потоков.

Точно так же проводится и оптимизация финансовых потоков.

6.20.4. Другие классификации логистических систем

Ранее была рассмотрена основная классификация потоков: материальные, информационные и финансовые. Однако, в зависимости от конкретной направленности деятельности, в компании могут быть и другие виды логистики. Так, К. В. Захаров выделяет: контрактную закупочную логистику; транспортную логистику; логистику финансовых потоков; логистику запасов; производственную логистику; ценовую логистику; маркетинговую логистику; логистику информации [15]. Однако, независимо от принципа классификации логистики, сущность и содержание логистики при этом остаются неизменными.

Выводы по шестому разделу:

Причина возникновения стратегического менеджмента – необходимость адаптации предприятия к быстрым, в том числе и кризисным изменениям внешней среды.

Сущность стратегического менеджмента – согласование всей деятельности фирмы с быстрыми изменениями внешней среды с помощью стратегий.

Содержание стратегического менеджмента: стратегическое планирование и стратегический контроль.

Стратегическое планирование включает четыре элемента: анализ внутренней и внешней среды предприятия; планирование миссии фирмы; планирование общих целей и планирование вспомогательных стратегий.

Стратегический контроль – согласование деятельности фирмы и изменений внешней среды. Это в основном маркетинговый контроль.

Нестратегический менеджмент (сущность) – это трансформация стратегического рыночного планирования (общих целей) в конкретные задачи конкретным подразделениям и даже исполнителям.

Нестратегический менеджмент (содержание): текущее (оперативное) планирование; плюс организация структуры управления; плюс мотивация конкретных исполнителей; плюс контроль результатов.

Маркетинг (сущность) – это организация рынка.

Содержание маркетинга включает шесть элементов: маркетинговые исследования (фирмы и рынка); маркетинговую организацию товара, цены, сбыта, продвижения (комплекса маркетинга) и организацию структуры управления маркетингом.

Объект маркетинга – система «фирма-рынок».

Маркетинговый менеджмент (сущность и содержание) – менеджмент в широком смысле, включающий функции планирование, проектирование, мотивацию, контроль и маркетинг.

Объект маркетингового менеджмента (и маркетинга) – система «фирма-рынок».

Предмет маркетингового менеджмента (и маркетинга) – процессы организации производства и обмена в их тесной связи.

Маркетинговый менеджмент (ММ) можно трактовать и как синтез стратегического (СМ) и нестратегического менеджмента (НМ).

Маркетинговый менеджмент может управлять не только производством, но и рынком и самим маркетингом! Маркетинговый менеджмент – это и управление маркетингом, организация маркетинга.

Управление маркетингом (сущность) – это применение функций менеджмента к маркетингу (кроме мотивации).

Управление маркетингом (содержание) – это: планирование маркетинга; проектирование организационной структуры маркетинга; контроль маркетинга.

Планирование маркетинга включает планирование стратегий и целей маркетинга.

Планирование стратегий – это планирование товарных и/или рыночных стратегий.

Планирование целей маркетинга – это план маркетинга, который проводится в развитие планирования стратегий маркетинга, в поддержку их (также как и общих целей производства в поддержку миссии).

Контроль маркетинга включает три типа контроля: контроль выполнения годовых планов по маркетингу; контроль прибыльности; стратегический контроль.

Инновационный менеджмент (сущность) – это организация производства инноваций (организация самых разных аспектов инноваций от зарождения идеи до ее внедрения в практику).

Содержание инновационного менеджмента: организация разработок новшеств, или организация научных исследований и опытно-конструкторских разработок (НИОКР); организация сбыта новшеств (маркетинг инноваций); организация внедрения новшеств, или результатов НИОКР (превращения новшеств в инновации, нововведения).

Основные этапы развития инновационного менеджмента: исследовательский, внедренческий, маркетинговый, интеграционный.

Три вида инновационного менеджмента: управление продуктовыми инновациями; управление технологическими инновациями; управление управленческими инновациями.

Глобализация – это объединение, согласование, координация деятельности, усилий мирового масштаба на становление и развитие, прежде всего, единого мирового хозяйства, единой мировой экономики наблюдается на протяжении всей цивилизационной истории человечества.

Рискология – это наука риск-менеджмента, наука о рисках и управлении ими.

Содержание риска: определённость и неопределённость.

Сущность риска – это сложное сочетание, соотношение, отношение неопределённостей и определённостей события (типа, величин, соотношений величин).

Три формы риск-менеджмента: управление неопределённостью; управление рисками; страхование от рисков.

Управление неопределенностью – это снижение неопределенности до риска.

Управление рисками включает: расчёт мер (средств сравнения) нескольких объективных рисков (но не снижение), сравнение нескольких объективных рисков и выбор одного меньшего; снижение объективного риска.

Страхование от риска – это избавление от риска, это его «продажа».

Логистика (сущность) – это своеобразная организация потоков.

Поток – это однородный (только материальный, или только финансовый, или только информационный) и сквозной процесс, пронизывающий все виды деятельности компании в определенной последовательности, а именно: производство, распределение и менеджмент.

Содержание логистики: создание потоков, структурирование потоков, оптимизация потоков.

Создание потоков – это отделение, выделение, моделирование, классификация всех однородных, последовательных, сквозных процессов. Результатом является создание трех потоков: материального, финансового и информационного. Это качественная классификация процессов.

Структурирование потоков – это организация логистической структуры, системы частей потока по закону (правилу «20 ÷ 80») с помощью методики ABC, методики – XYZ и их синтеза. Другими словами, – это установление иерархии бизнес-процессов. Это количественный аспект логистики.

Оптимизация потоков – это увеличение качества, эффективности сформированной логистической системы материальных подпотоков; это конечная цель логистики.

Контрольные вопросы к шестому разделу:

1. Сущность и содержание стратегического менеджмента.
2. Содержание стратегического планирования.
3. Сущность стратегического контроля.
4. Нестратегический менеджмент: сущность, содержание.

5. Маркетинговый менеджмент: сущность, содержание, объект и предмет.
6. Управление маркетингом: сущность и содержание.
7. Инновационный менеджмент: сущность, содержание, этапы и виды.
8. Сущность и содержание риска. Определённость и неопределённость.
9. Характеристика трёх форм риск-менеджмента: управления неопределённостью; управления рисками; страхования от рисков.
10. Логистика: сущность, содержание.
11. Создание потоков, структурирование потоков, оптимизация потоков.
12. Понятие «поток» в логистике. Виды потоков.
13. Закон логистики «20 ÷ 80».
14. Методики логистики: ABC и XYZ .

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мои слова верны математически

Жан Фурье

Основными результатами работы над учебником являются:

Проведен анализ, оценка, сравнение и обобщение важнейших производственных и социально-философских теорий классиков менеджмента Тейлора, Файоля, Адамецкого, Бёрнхейма, Сорокина, Парсонса, Белла и общенаучной теории Богданова «Тектология».

Интерпретирована современная теория менеджмента как основная.

Устранены наиболее распространённые в литературе неточности (смещение, отождествление менеджмента и управления, исполнения и производства, стимулирования и мотивации, метода и методик).

Выбраны и использованы наиболее эффективные современные методические средства работы над учебником: теория метода Бабайлова и методика «2С70».

Наиболее точно и кратко сформулированы важнейшие понятия менеджмента и установлена их связь.

Интерпретирована наука как фундаментальная методика высшего уровня.

Установлена истинная связь фундаментального и научного исследования.

Получена и обоснована наиболее совершенная классификация видов методик и исследований и их взаимосвязь.

Интерпретирован менеджмент как прикладное исследование.

Обосновано наличие в практике исследования и производства как методологии, так и технологии.

Сформулированы парадигмы менеджмента, экономики, инженерии, менеджмента персонала.

Усвоение представленного учебного материала без сомнения позволит будущим бакалаврам, специалистам и магистрам, а также аспирантам и преподавателям вузов успешно решать проблемы менеджмента как теоретического, так и практического характера.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бабайлов В. К. Формирование научного понятия на основе методики «2С70» / В. К. Бабайлов // Бизнес-Информ. – 2005. – № 9–10. – С. 112–115.

2. Бабайлов В. К. Забезпечення якості державної атестації випускників ВНЗ на основі сучасних методик викладання / В.К. Бабайлов // Матеріали Всеукраїнської науково-методичної конференції «Проблеми забезпечення якості державної атестації випускників ВНЗ – фахівців дорожньо-транспортної галузі в умовах ступеневої освіти». – Харків: ХНАДУ, 2010. – С. 8–10.

3. Бабайлов В. К. Совершенствование бизнес-образования в высшей школе на основе методики «2С70» / В. К. Бабайлов, А. А. Шевченко // Матеріали VII науково-практичної конференції «Методологічні проблеми розвитку бізнес-освіти». – Донецьк, Донецький Інститут Ринку та Соціальної Політики, 2006. – С. 10–11.

4. Закон Парето. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org>

5. Бабайлов В. К. Количественная оценка методики «2С70» / В.К. Бабайлов // Бизнес-Информ. – 2007. – № 11. – С. 165–168.

6. Бабайлов В. К. Методика «2С70» и Болонский процесс / В. К. Бабайлов // Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-методичної конференції «Економіко-правові аспекти і соціальні пріоритети в тенденціях розвитку системи освіти України в умовах інтеграції в світову освітню систему». – Харків: ХНАДУ, 2008. – С. 213–214.

7. Бабайлов В. К. Теория метода: монография / В. К. Бабайлов. – Харків: ХНАДУ, 2011. – 232 с.

8. Бабайлов В. К. Индукция и дедукция / В.К. Бабайлов // Бизнес-Информ. – 2012. – №10. – С. 285–289.

9. Методология. – Режим доступа: <http://bse.sci-lib.com>.

10. Бартенев С. А. Экономические теории и школы (история и современность): курс лекций / С. А. Бартенев – М.: БЕК, 1996. – 352 с.

11. Бабайлов В. К. Методология высшего образования: на пути к новой парадигме / В.К. Бабайлов, О. Васильковская // Новий колегіум. – 2013. – № 1. – С. 3–7.

12. Бабайлов В. К. Эволюция парадигм экономики / В. К. Бабайлов // Проблемы і перспективи розвитку підприємництва: збірник наукових праць харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – №2(7), том 1. – 2014. – Харків: ХНАДУ, 2014 – 212 с.

13. Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. / Сост. Г.Л. Подвойский. – М.: Республика, 1992. – 351 с.

14. Наука управлять: 3 історії менеджменту: хрестоматія / Упор. І. О. Слепов. – К.: Либідь, 1993 – 304 с.

15. Бабайлов В. К. Менеджмент по методике «2С70»: монография / В. К. Бабайлов, А. И. Баленко. – Харьков: ФЛП Либуркина Л.М., 2007. – 232 с.

16. Мескон М. Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1997. – 704 с.

17. Бабайлов В. К. Управление, менеджмент, производство / В.К. Бабайлов // Бизнес-Информ. – 2012. – №1. – С. 157–161.

18. Бабайлов В. К. Философия управления (сущность, содержание и основные направления развития) / В. К. Бабайлов, В. Г. Посыпай, Г. В. Поясник // Бизнес-Информ. – 2002. – № 11–12. – С. 133–135.

19. Бабайлов В. К. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посібник / В. К. Бабайлов, І. А. Дмитрієв, В. В. Маліков. – Харків, ХНАДУ, 2001.-146с.

20. Бабайлов В. К. Актуальные проблемы методологии: современная классификация методик / В.К. Бабайлов // Новый коллегіум. – 2014. – № 1. – С. 60–64.

21. Бабайлов В. К. Анализ и синтез / В. К. Бабайлов // Бизнес-Информ. – 2012. – №4. – С. 16–20.

22. Бабайлов В.К. Метод, методика, методология – к проблеме дефиниции и взаимосвязи / В.К. Бабайлов, С.Ю. Дефорж, Г.В. Поясник, Е.Н. Журавка // Бизнес-Информ. – 2010. – № 9. – С. 186–189.

23. Бабайлов В.К. Обзор литературных источников как метод эксперимента / В.К. Бабайлов, А.И. Баленко, А.А. Хмелевская // Бизнес-Информ. – 2006. – №3. – С. 103–104.

24. Функциональные структуры управления. – Режим доступа: <http://studopedia.net>.

25. Функциональные структуры управления. – Режим доступа: <http://studopedia.net>.

26. Стриженко А.А. Организационные структуры управления и их применение в различных компаниях / А.А. Стриженко, Н.Ю. Бибилова. – Режим доступа: <http://elib.altstu.ru>.

27. Бабайлов В.К. Контроль и управление, – их взаимосвязь / В.К. Бабайлов, В.Ю. Нестеренко // Бизнес-Информ. – 2007. – №10. – С. 141–143.

28. Бабайлов В.К. Предмет и объект экономической науки, – к проблеме дефиниции / В.К. Бабайлов // Бизнес-Информ. – 2008. – № 4. – С. 10–12.

29. Бабайлов В.К. Сущность и содержание экономики, – к проблеме дефиниции / В.К. Бабайлов // Бизнес-Информ. – 2006. – № 7. – С. 90–93.

30. Бабайлов В.К. Стоимость, – важнейшие аспекты / В.К. Бабайлов // Бизнес-Информ. – 2006. – № 11. – С. 136–138.

31. Бабайлов В.К. О принципах экономической науки / В.К. Бабайлов // Бизнес-Информ. – 2005. – № 7–8. – С. 106–108.

32. Бабайлов В.К. О предмете экономической науки / В.К. Бабайлов // Бизнес-Информ. – 2000. – №6. – с.23 – 24.

33. Бабайлов В.К. Наука и научное исследование / В.К. Бабайлов, Г. Поясник // Бизнес-Информ. – 2008. – № 10. – С. 117–120.

34. Постиндустриализм. Материал из свободной русской энциклопедии «Традиция». – Режим доступа: <http://tradio.ru/wiki/>

35. Теория постиндустриального общества. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru>

36. Как работают японские предприятия, сокр. пер. с англ. / Под ред. Я. Мондена и др. – М.: Экономика, 1989. – 262 с.

37. Монден Я. «Тоёта». Методы эффективного управления / Я. Монден. – М.: Экономика, 1989. – 288 с.

38. Морита А. Сделано в Японии: Пер. с англ. / А. Морита, Э. Рейнгольд, М. Симомура. – М.: Прогресс, 1990. – 413 с.

39. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента / Г.В. Щекин. – К.: МАУП, 2004. – 279 с.

40. Бабайлов В.К. Инновационный менеджмент, – сущность, содержание, этапы развития / В.К. Бабайлов, О.В. Ткаченко, М.Н. Маннирко // Бизнес-Информ. – 2005. – № 11–12. – С. 91–94.

41. Бабайлов В.К. Предпринимательство: концепция новой парадигмы / В.К. Бабайлов // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць харківського національного авто-

мобільно-дорожнього університету. – №1(4)-2013. – Харків: ХНАДУ, 2013 – 126 с.

42. Бабайлов В.К. Бизнес, предпринимательство, менеджмент, – их взаимосвязь / В.К. Бабайлов, С.А. Брыксин, В.А. Могилко // Бизнес-Информ. – 2009. – № 10. – С. 148–151.

43. Предпринимательство: как начать свое дело. – Режим доступа: <http://100rudov.com.ua>

44. Дело, предпринимательство. – Режим доступа: <http://speed-surf.ru>

45. Хоскинг А. Курс предпринимательства: практич. пособие: Пер с англ. / А. Хоскинг. – М.: Междунар. отношения, 1993 – 348 с.

46. Инновационное развитие экономических систем в условиях глобализации: коллективная международная монография / Под общей ред. д-ра пед. наук, проф. Е.Н. Камышанченко, к-та экон. наук, доц. Ю.Л. Растопчиной. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2014. – 380 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ В АЛФАВИТНОМ ПОРЯДКЕ

Адамецкий Кароль (1866–1933) – выдающийся польский инженер, теоретик и практик менеджмента, работал в Украине. Здесь он сформулировал сущность менеджмента как гармонизацию деятельности, как согласование ресурсов и содержание менеджмента: анализ, план, исполнение, контроль.

Богданова общенаучной теории «Тектологии» основное положение – «Всё есть организация».

Выбор средств реализации целей – это планирование самых разных условий реализации целей: технических, экономических, социальных, административных, психологических, методических и других.

Гипотеза – предположение и утверждение закономерности, или принципа («точечной» качественной и количественной зависимости проблемы, основанной на логике отдельных, «точечных» фактов). Недостаток: содержит предположение; опирается только на отдельные факты практики; не решающая, а подготовительная методика.

Дедукция – метод как общее правило исследования от синтеза к анализу.

Деловое общение (сущность) – это общение по правилам.

Должность – это полномочия плюс обязанности; полномочия и обязанности равны, но противоположны по знаку; это две стороны одной «медали».

Задачи – это оперативные качественно и количественно определенные цели отдельных подразделений и даже отдельных исполнителей.

Запас (место) – между поставщиками, производителями и потребителями.

Запас (содержание) включает три элемента: тип, качество, количество.

Запас (сущность) – это неиспользуемый ресурс; это ресурс вне сферы производства, обмена, потребления.

Запасами производственными управление (содержание): планирование, организация структуры управления запасами и контроль.

Запасами производственными управление (сущность) – это управление неиспользуемым производственным ресурсом, согласование типа, количества и качества производственного запаса (неиспользуемого ресурса) с потребностью в нем производства.

Запасами управление (этапы): создание, хранение.

Запасы (виды): производственные и товарные.

Запасы (товарные): текущие; подготовительные, или буферные; гарантийные, или страховые; переходящие.

Идея – только предположение качественной зависимости проблемы, основанное на интуиции. Недостатки: нет утверждения, нет опоры на факты; не решающая, только подготовительная фундаментальная методика.

Индукция – метод как общее правило исследования от анализа к синтезу.

Инженерная общая организация производства включает: инженерное проектирование производства (функция проектирование) и инженерный (технический) контроль.

Инженерная стратегическая организация производства – это в основном стратегическое планирование в инженерном менеджменте.

Инженерное оперативное планирование включает: объемное планирование; календарное планирование; текущее планирование.

Инженерное проектирование производства – это: проектирование инженерных (производственных) структур, проектирование инженерных (производственных) процессов, проектирование инфраструктуры.

Инженерное стратегическое планирование – это в основном выбор производственной мощности предприятия.

Инженерный (технический) контроль – это организация, управление качеством продукции (услуг).

Инженерный менеджмент (место) – среди трех основных частей менеджмента предприятия: экономики, администрации, инженерии.

Инженерный менеджмент (содержание): стратегическая, общая и оперативная инженерная организация производства.

Инженерный менеджмент (сущность) – это организация вещественного ресурса.

Инженерный оперативный контроль (диспетчирование) – это предупреждение, обнаружение и ликвидация производственных неполадок и отклонений от графика, а также направление произ-

водственного процесса в рамки установленного организационно-технологического режима, обеспечивая условия для выполнения производственных заданий.

Инженерный оперативный менеджмент – это инженерная организация производства в короткие промежутки времени.

Инновационного менеджмента основные этапы развития: исследовательский, внедренческий, маркетинговый, интеграционный.

Инновационного менеджмента три вида: управление продуктовыми инновациями; управление технологическими инновациями; управление управленческими инновациями.

Инновационный менеджмент (содержание): организация разработок новшеств, или организация научных исследований и опытно-конструкторских разработок (НИОКР); организация сбыта новшеств (маркетинг инноваций); организация внедрения новшеств, или результатов НИОКР (превращения новшеств в инновации, нововведения).

Инновационный менеджмент (сущность) – это организация производства инноваций (организация самых разных аспектов инноваций от зарождения идеи до ее внедрения в практику).

Исследование – практика получения нового знания.

Исследование научное – полное фундаментальное исследование, результатом которого является наука.

Исследование прикладное менеджерское (**менеджмент**) – это только внедрение применяемых ранее и новых прикладных методик, техник и технологий соответственно в практику менеджмента и производства.

Исследование прикладное экспериментальное – это разработка новых прикладных методик, техник и технологий.

Исследование прикладное: экспериментальное и менеджмент.

Исследование фундаментальное – исследование с целью получения фундаментальных методик.

Исследования основные виды: фундаментальное и прикладное.

Исследования средства: методики и техники.

Квалификация – это уровень специальных знаний, умений и навыков; она характеризует степень сложности выполняемого конкретного вида работы.

Конфликт – это состояние столкновения потребности и препятствия на пути её удовлетворения (сущность и содержание конфликта).

Конфликтов виды (основные): внутренние, межличностные и конфликты между личностью и группой.

Конфликты деловые – связаны с деловой сферой, сферой производства, бизнеса, предпринимательства, с потребностями делового характера.

Конфликты эмоциональные – связаны со специфической потребностью человека, потребностью избавиться от отрицательной эмоции, которая возникает у человека по самым разным причинам.

Концепция – только утверждение закона (сплошной качественной и количественной зависимости одной проблемы, основанное на логике доказательства принципа). Решающая методика. Закон – модель связи и решения проблемы в форме умозаключения фразы, формулы (равенства, реже неравенства), таблицы, графика. Недостатки: это методика решения одной проблемы; закон в концепции не подтвержден практикой; это методика решения проблемы, но с очень большим риском.

Логистика (сущность) – это своеобразная организация потоков.

Логистики содержание: создание потоков, структурирование потоков, оптимизация потоков.

Маркетинг (объект)– система «фирма-рынок».

Маркетинг содержит шесть элементов: маркетинговые исследования (фирмы и рынка); маркетинговую организацию товара, цены, сбыта, продвижения (комплекса маркетинга) и организацию структуры управления маркетингом.

Маркетинг (сущность) – это организация рынка.

Маркетинга контроль включает три типа контроля: контроль выполнения годовых планов по маркетингу; контроль прибыльности; стратегический контроль.

Маркетинга планирование целей – это план маркетинга, который проводится в развитие планирования стратегий маркетинга, в поддержку их (также как и общих целей производства в поддержку миссии).

Маркетинговый менеджмент (объект) – система «фирма-рынок».

Маркетинговый менеджмент (ММ) можно трактовать и как синтез стратегического (СМ) и нестратегического менеджмента (НМ).

Маркетинговый менеджмент (сущность и содержание) – менеджмент в широком смысле, включающий функции планирование, проектирование, мотивацию, контроль и маркетинг.

Маркетинговый менеджмент – организация производства, рынка и самого маркетинга в их тесной связи .

Менеджеризм – западная философия менеджмента.

Менеджмент (содержание):

– четыре функции (планирование, проектирование, мотивация, контроль);

– два связующих процесса (деловое общение и принятие решения).

Менеджмент (сущность) – организация любой деятельности: государственной, производственной, маркетинговой, самого менеджмента.

Менеджмент производственный (сущность) – организация производства, или согласование ресурсов предприятия и его процессов.

Менеджмент персонала (место) – это одно из трех составных частей менеджмента, включающего экономику, инженерию и администрацию.

Менеджмента персонала парадигмы:

«основной персонал – рабочие профессии, работники ручного труда» (парадигма менеджмента персонала доиндустриальной эпохи).

«Основной персонал – инженеры» (начало индустриальной эпохи, период бурного развития промышленного производства, наиболее высоко оценивается профессия инженеров, из-за ведущей роли на производстве машин и механизмов). Этот период длился до конца XIX века.

«Основной персонал – экономисты». На первое место выдвигаются экономисты, так как на этом этапе первостепенная роль отводится финансам, капиталу, получению прибыли (начало XX века).

«Основной персонал – юристы, правоведы». После Второй мировой войны приоритет отдается юристам. Особенно в США, в меньшей степени – в Японии. Главным в бизнесе и менеджменте считается соблюдение формализованных предписаний, инструкций, нормативных актов, установленных законом «правил игры».

В настоящее время на первое место выдвигаются персоналоведы, о необходимости признания первостепенной роли «человеческого ресурса», человека.

«Основной персонал – исследователи, экспериментаторы». Это будущая парадигма менеджмента персонала исследовательской эпохи.

Менеджмент персонала (содержание): планирование трудовых ресурсов; управление качеством трудовых ресурсов; отбор трудовых ресурсов; мотивация, деловое общение; принятие решения.

Менеджмент персонала (сущность) – это организация человеческого ресурса предприятия; это административный менеджмент.

Менеджмент персонала (четыре группы показателей эффективности): экономические, организационные, психологические, косвенные.

Менеджмент предприятия (его виды): стратегический, маркетинговый, инновационный, кадровый, экономический, инженерный, экологический, самоменеджмент, протокольный и переговорный менеджмент, паблик рилейшинз и другие.

Менеджмент предприятия (сущность) – это организация всех видов менеджмента, которые реализуются на предприятии.

Менеджмента современная теория определяет его сущность: как организацию производства (узкая трактовка); как организацию производства и рынка (широкая трактовка); как организацию любой деятельности (самая широкая трактовка). Содержание менеджмента в современной теории менеджмента включает: четыре функции (планирование, проектирование, мотивация, контроль) и два связующих процесса (деловое общение и принятие решения).

Место экономического менеджмента – среди трех основных частей менеджмента предприятия: экономики, администрации, инженерии.

Метод – одно общее правило исследования (сущность); содержание: анализ и синтез информации.

Методология – наука о методе, методиках.

Методологический – научно-методический; связанный с научными аспектами методик.

Методический – связанный с практическими аспектами методик.

Методология исследования (сущность) – это порядок применения методик.

Методология исследования (содержание): состав и последовательность применения методик.

Методология производства – это организация его методик (в основном вспомогательных измерительных, контрольных процедур).

Методик директивных четыре уровня, соответствующих четырём уровням целей: для реализации миссии – тактика, для вспомогательных стратегий – политика, для общих целей – процедуры, для задач – правила.

Методика «2С70» – правило наиболее эффективного формирования понятия с помощью дефиниции его двух важнейших, дающих

наибольший вклад аспектов: сущности и содержания (отсюда и аббревиатура 2С).

Методики – это конкретные правила исследования, конкретные правила использования метода (сущность); содержание: анализ и синтез конкретной проблемы.

Методики апробации, или стандартные: интуиция, логика, доказательство, апробация частными теориями, формирование парадигмы.

Методики директивные – это руководящие указания, обязательные для исполнения.

Методики оперативные, или одноуровневые: методика определения объекта исследования (МООИ), методика определения предмета исследования (МОПИ), методика изучения объекта исследования (МИПИ), методика дефиниции понятий (МДП).

Методики разрешения межличностных конфликтов: деструктивная, или подавление, или неделовое общение; компромисс; конструктивная, или интеграция, или деловое общение.

Методики этические (моральные) – правила поведения, образующие организационную культуру, корпоративную культуру, философию фирмы. Это её ценности, верования и правила жизнедеятельности фирмы.

Методические средства (методики) реализации целей: директивные и этические (моральные).

Миссия (сущность) – это стратегия всей фирмы, это одна, общефирменная стратегия; это наиболее общая, наиболее длительная и консервативная стратегия.

Мораль – это совокупность общепризнанных норм, правил, принципов, также реально существующих в определенном социуме и регулирующих **внутреннее** проявление общения: отношение к другим, обязанности к людям, обществу и другое.

Мотив – потребность, нацеленная на труд.

Мотивации в форме стимулирования – акцент с поведения мотиватора переносится на исследование потребностей мотивируемого.

Мотивации три основные формы: руководство, лидерство и стимулирование.

Мотивация (сущность) – это побуждение к труду воздействием на потребности людей.

Мотивация неформальная – лидерство (акцент на подходе, стиле поведения самого мотиватора).

Мотивация формальная – руководство (акцент только на административный ресурс, на формальные права должности).

Наука – это фундаментальная методика высшего уровня (сущность); содержание: методика определения объекта исследования; методика определения предмета исследования; методика изучения предмета исследования; методика определения парадигмы. **Объект** науки – основная теория; **предмет** – основной закон.

Наука – это результат фундаментального исследования, результат *разработки* парадигмы. **Смена** парадигмы происходит только в рамках уже существующей науки – это развитие уже существующей науки. И наоборот, развитие науки – это только изменение её парадигмы.

Научным может быть только исследование и только фундаментальное и только такое фундаментальное, результатом которого является парадигма.

Научное исследование – полное фундаментальное исследование, исследование, разрабатывающее все фундаментальные методики, включая их высший уровень – науку.

Наука (конкретная) – содержит методику определения парадигмы (методику определения основного закона, апробированного как результат обобщения всех частных конкретных теорий) и решения самого широкого круга проблем. Уровень и вероятность истинности знания высочайшие. Область применения самая широкая. Недостаток: содержит и относительное знание, – прогресс практики приводит к отставанию науки и необходимости смены парадигмы.

Нестратегический менеджмент (содержание): текущее (оперативное) планирование; плюс организация структуры управления; плюс мотивация конкретных исполнителей; плюс контроль результатов.

Нестратегический менеджмент (сущность) – это трансформация стратегического рыночного планирования (общих целей) в конкретные задачи конкретным подразделениям и даже исполнителям.

Общества закрытые акционерные: акции распределяются между учредителями и не могут распространяться путем подписки, покупаться и продаваться на бирже.

Общества открытые акционерные: акции распространяются путем открытой подписки и купли-продажи на биржах.

Общество акционерное имеет уставный фонд (сумма вкладов и взносов участников), разделенный на определенное количество акций равной номинальной стоимости и несущее ответственность по обязательствам только имуществом общества.

Общество коммандитное (смешанное) включает наряду с одним или большинством участников, несущих ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом (жилым, вкладами и т. д.), а также одного или более участников, ответственность которых ограничивается только вкладом в имущество общества.

Общество полное – общество, все участники которого занимаются совместной предпринимательской деятельностью и несут солидарную (совместную) ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом.

Общество с дополнительной ответственностью (ОДО) – общество, уставный фонд которого разделен на доли, определенные учредительными документами. Участники такого общества отвечают по его долгам своими взносами в уставный фонд (то есть, как и ООО, но при недостаточности этих сумм – дополнительно принадлежащим им имуществом в одинаковом для всех участников кратном размере к взносу каждого участника, например, в двух-, трех-, пятикратном и т. д.). Предельный размер ответственности участников предусматривается в учредительных документах.

Общество с ограниченной (неполной) ответственностью (ООО) – общество, имеющее уставный фонд, разделенный на доли, размер которых определяется учредительными документами. Участники общества несут ответственность в пределах их вкладов (то есть почти как АО, только без акций).

Общие цели – это качественно и количественно определенные цели всей фирмы, это общефирменные цели.

Общий экономический принцип: «Стоимость определяется затратами труда».

Оптимизация потоков – это увеличение качества, эффективности сформированной логистической системы материальных подпотоков; это конечная цель логистики.

ОСУ линейные. Деление, или взаимосвязь должностей по горизонтали осуществляется на основе пространственного или количественного правила

ОСУ линейно-функциональные – это линейные ОСУ, которым придаётся штаб.

ОСУ функциональные. Деление должностей по горизонтали осуществляется по видам деятельности (функциям).

Отбор кадров – это уже реализация плана потребностей в трудовых ресурсах.

Отбор кадров (основные методики): анкетирование, собеседование, испытание, тестирование, аттестация.

Парадигма – полностью апробированный основной закон.

Парадигма инженерии доиндустриального общества «Инженерия – это организация ручных технологий».

Парадигма инженерии индустриального общества «Инженерия – это организация машинных технологий».

Парадигма инженерии исследовательского общества «Инженерия – это организация исследовательских технологий, технологий исследования».

Парадигма менеджмента доиндустриальной эпохи «**Управление** – это синтез менеджмента и производства».

Парадигма менеджмента индустриальной эпохи XV–XIX века «Менеджмент – это организация производства».

Парадигма менеджмента индустриальной эпохи конца XIX – начала XX века «Менеджмент – это организация производственной и маркетинговой деятельности».

Парадигма менеджмента исследовательской эпохи «Менеджмент – это организация исследовательской деятельности» сформулирована В.К. Бабайловым в 2015 году.

Парадигма экономики доиндустриального общества: «Стоимость равна затратам ручного труда».

Парадигма экономики индустриального общества: «Стоимость равна затратам ручного и механизированного труда (издержкам производства)».

Парадигма экономики постиндустриального общества: «Стоимость равна затратам исследовательского труда».

Персонала планирование (содержание): анализ работ, описание работ и спецификация работ.

Персонала планирование (сущность) – это разработка программы реализации потребностей в трудовых ресурсах; это конкретный график, план мероприятий по отбору и последующему развитию трудовых ресурсов.

Планирование (сущность) – это моделирование будущего менеджмента, маркетинга и производства.

Планирование маркетинга включает планирование стратегий и целей маркетинга.

Планирование стратегий – это планирование товарных и/или рыночных стратегий.

Планирования анализ настоящих ресурсов фирмы; выбор целей; выбор средств реализации целей.

Полномочия – это право распоряжаться, организовывать, управлять ресурсами фирмы.

Полномочия линейные (административные) – это право распоряжаться всеми ресурсами предприятия.

Полномочия функциональные – занимают промежуточное положение между линейными и штабными полномочиями, – носители их являются одновременно и руководителями, и специалистами.

Полномочия штабные – полностью лишены права распоряжаться ресурсами организации.

Поток – это однородный (только материальный, или только финансовый, или только информационный) и сквозной процесс, пронизывающий все виды деятельности компании в определенной последовательности, а именно: производство, распределение и менеджмент.

Потребность – это ощущение недостаточности чего-либо: пищи, сна, отдыха и другого.

Правила глобальные делового общения: сохранение деловых отношений; сосредоточение на предмете общения.

Правила обязательные:

- уметь слушать;
- уметь задавать вопросы;
- сопереживать, входить в положение собеседника;
- быть терпеливым; сдерживать свой характер;
- не допускать возражений, критики;
- не спорить.

Правила убеждения: правило Гомера, правило Сократа, правило Паскаля.

Правило Гомера – устанавливает тип и последовательность аргументов (убеждений): вначале сильные, затем средние и в конце один самый сильный.

Правило Паскаля – создавать условия почетной капитуляции, не смаковать победу.

Правило Сократа – добиться двух «да» от собеседника, третье получится автоматически.

Практика – любая деятельность (сущность); содержание: логическая и вещественная деятельности; основные виды: исследование и производство.

Предприятие – это преимущественно иерархическая организация производителей товара.

Предприятие государственное действует на основе государственной собственности.

Предприятие коммунальное действует на основе коммунальной собственности территориальной общины.

Предприятие частное действует на основе частной собственности граждан или субъекта хозяйствования (юридического лица).

Предприятие, основанное на смешанной форме собственности (на базе объединения имущества разных форм собственности).

Предприятия коллективные (хозяйственные общества и кооперативы) действуют на основе коллективной собственности (предприятие коллективной собственности).

Принятие решения (сущность) – это разовый акт выбора одного возможного, будущего решения из нескольких альтернатив.

Принятия решения основные способы: рациональный; интуитивный; на суждениях.

Производства средства: техники и методики.

Производство (сущность) – вид практики получения продукта (услуги).

Производство (содержание): вещественная и интеллектуальная деятельность на предприятии.

Протокол – этикет особого вида общения, это этикет переговоров.

Профессиограмма (сущность) – это комплексное описание конкретного вида работы.

Профессия – это определенный вид трудовой деятельности, возникший как результат общественного разделения труда и требующий для его выполнения определенных способностей, специальных теоретических знаний, умений и практических навыков.

Профессия предопределяется характером создаваемого продукта, используемых орудий труда и специфическими условиями производства (примеры профессий: токарь, слесарь, кузнец и т. д.).

Риск (содержание): определённость и неопределённость.

Риск (сущность) – это сложное сочетание, соотношение, отношение неопределённостей и определённостей события (типа, величин, соотношений величин).

Риск-менеджмента три формы: управление неопределённостью; управление рисками; страхование от рисков.

Рискология – это наука риск-менеджмента, наука о рисках и управлении ими.

Санкции – это разновидность стимулов: угрозы, наказания, выговоры, предупреждения и другие.

Содержание – состав основных элементов любой субстанции; определяет 20 % понятия.

Создание потоков – это отделение, выделение, моделирование, классификация всех однородных, последовательных, сквозных процессов. Результатом является создание трех потоков: материального, финансового и информационного. Это качественная классификация процессов.

Специальность – это подвид профессии, определяемый дальнейшим разделением труда уже в рамках одной профессии (слесарь-сборщик, слесарь-ремонтник и т. д.)

Стимулы – это усилители имеющихся потребностей и/или возбудители новых.

Стратегии – это качественно определенные цели: миссия и вспомогательные стратегии (маркетинговые и стратегии изменений).

Стратегии вспомогательные разрабатываются (выбираются) в помощь, в развитие миссии. Это стратегии отдельных сфер деятельности.

Стратегический контроль – согласование деятельности фирмы и изменений внешней среды. Это в основном маркетинговый контроль.

Стратегический менеджмент (причина возникновения) – необходимость адаптации предприятия к быстрым, в том числе и кризисным изменениям внешней среды.

Стратегический менеджмент (содержание): стратегическое планирование, формальное планирование и стратегический контроль.

Стратегический менеджмент (сущность) – согласование всей деятельности фирмы с быстрыми изменениями внешней среды с помощью стратегий.

Стратегическое планирование включает четыре элемента: анализ внутренней и внешней среды предприятия; планирование миссии

фирмы; планирование общих целей и планирование вспомогательных стратегий.

Страхование от риска – это избавление от риска, это его «продажа».

Структурирование потоков – это организация логистической структуры, системы частей потока по закону (правилу «20 ÷ 80») с помощью методики ABC, методики – XYZ и их синтеза. Другими словами, – это установление иерархии бизнес-процессов. Это количественный аспект логистики.

Сущность – самое главное свойство любой субстанции; обеспечивает 50 % понятия.

Содержание – состав основных элементов любой субстанции; обеспечивает 20 % понятия.

Тейлор Фредерик Уинслоу (1856–1915) – выдающийся американский инженер, теоретик и практик менеджмента, сформулировал сущность менеджмента (как организацию производства). Внёс весомый вклад в формирование западной философии менеджмента (менеджеризм).

Теории стимулирования процессуальные: «Теория ожидания» и «Теория справедливости (восприятия)» о стимулировании двух потребностей, возникающих в процессе труда.

Теории стимулирования содержательные: теория Маслоу; теория Макклеланда; теория Герцберга.

Теории стимулирования: содержательные и процессуальные.

Теория – концепция, подтверждённая всеми фактами практики, но в пределах ограниченного исторического промежутка времени. Уровень знания высокий. Недостатки: это методика для решения одной проблемы и в пределах ограничения времени (или других сфер) и с минимальным риском.

«**Теория** ожидания» о стимулировании потребности в адекватности приложенного усилия и вознаграждения.

«**Теория** справедливости (восприятия)» о стимулировании потребности в адекватности вознаграждения за одинаковые усилия.

Техники – вещественные предметы труда и средства труда.

Технологии исследования – это организация его техник (в основном вспомогательные вещественные процедуры).

Технологии производства – это программы производства (сущность).

«Трудные» люди – это люди, отрицательные эмоции которых проявляются в исключительно острой форме, а источники, корни их носят исключительно стойкий и постоянный характер.

Управление – это Менеджмент плюс Производство.

Управления качеством отдельных работников методики: адаптация; подготовка (обучение); управление карьерой (продвижением по службе); контроль результатов; повышение качества условий труда.

Управление качеством персонала как единого целого (Методики): организационные и социально-психологические.

Управление качеством трудовых ресурсов (сущность) – ускорение роста их качества.

Управление маркетингом (содержание) – это: планирование маркетинга; проектирование организационной структуры маркетинга; контроль маркетинга.

Управление маркетингом (сущность) – это применение функций менеджмента к маркетингу (кроме мотивации).

Управление неопределенностью – это снижение неопределенности до риска.

Управление рисками включает: расчёт мер (средств сравнения) нескольких объективных рисков (но не снижение), сравнение нескольких объективных рисков и выбор одного меньшего; снижение объективного риска.

Файоль Анри (1841–19250) – выдающийся французский инженер, теоретик и практик менеджмента, сформулировал содержание менеджмента: планирование, проектирование, мотивация, координирование, контроль.

Философия научной организации труда (НОТ) советская прошла такие этапы развития. Первый – осмысление роли теорий менеджмента Тейлора (в СССР – концепции НОТ; 1921–1923). Второй – определение места НОТ (1923–1924). Третий – внедрение НОТ в производство (1924–1941). Четвёртый – свёртывание исследований по НОТ (1941–1950-е годы). Пятый – возрождение нотовского движения (конец 50-х – конец 80-х годов).

Философия менеджмента японская прошла в своём развитии три этапа. На первом этапе господствует идея о возможности приспособления к менеджменту общефилософских принципов (XVII – конец XIX века). На втором – социально-философская концепция о зарождении двух равных по роли классов (социумов) менеджеров (сокин) и рабочих (коин). На третьем – социально-философская кон-

цепция эволюция роли менеджеров (послевоенный этап с 1947 года), на основе идей, разработанных промышленной группой «Дойкай».

Философия менеджмента **западная (менеджеризм)** прошла три этапа в своём развитии. Первый этап «Тейлоризм» как господство социально-философской концепции об отделении менеджмента от производства и формировании двух равнозначных классов, социумов: менеджеров и рабочих. На втором этапе преобладает социально-философская концепция деятелей западногерманской социал-демократии Бернштейна и Шмидта о появлении трех равнозначных классов: капиталистов, менеджеров и рабочих. На третьем этапе – социально-философская концепция Бёрнхейма «Революция менеджеров» о возрастания роли менеджеров.

Фундаментальные, или иерархические методик: идея, гипотеза, концепция, теория, наука.

Функция «контроль» (сущность) – согласование четырёх ресурсов: входящих, целей, результатов и человеческих.

Функция «контроль» (три основные виды): предварительный, текущий; заключительный.

Функция «проектирование» (содержание): выбор должностей на основе целей; согласование выбранных должностей между собой, то есть выбор типа организационной структуры управления (ОСУ).

Функция «проектирование» (сущность) – это форма, часть функции планирования, отвечающая за выбор одного из средств реализации целей – типа организационной структуры управления (ОСУ).

Хозяйственное общество – это юридическое лицо, организация участников совместного дела, предприятия.

Экономический менеджмент (экономика) – это организация стоимости (сущность). Содержание экономики: организация затрат и организация результатов.

Этика – это наука о морали.

Этика делового общения изучает этический, моральный, нравственный аспект делового общения, мораль и этикет в деловом общении.

Этикет – это совокупность общепризнанных норм, правил, принципов, реально существующих в определенном социуме и регулирующих *внешнее* проявление общения, например: манеры, стиль одежды, речевые обороты. Этикет и мораль тесно связаны – истоки этикета в морали; такие нормы этикета как учтивость, предупредительность, вежливость, тактичность, воспитанность возникли из морали.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ В ТЕМАТИЧЕСКОМ ПОРЯДКЕ

Наука – это фундаментальная методика высшего уровня (сущность); содержание: методика определения объекта исследования; методика определения предмета исследования; методика изучения предмета исследования; методика определения парадигмы. **Объект** науки – основная теория; **предмет** – основной закон.

Наука – это результат фундаментального исследования, результат *разработки* парадигмы. **Смена** парадигмы происходит только в рамках уже существующей науки – это развитие уже существующей науки. И наоборот, развитие науки – это только изменение её парадигмы.

Научным может быть только исследование и только фундаментальное и только такое фундаментальное, результатом которого является парадигма.

Научное исследование – полное фундаментальное исследование, исследование, разрабатывающее все фундаментальные методики, включая их высший уровень – науку.

Метод – одно общее правило любого исследования (сущность); содержание: анализ и синтез информации.

Индукция – метод как общее правило исследования от анализа к синтезу.

Дедукция – метод как общее правило исследования от синтеза к анализу.

Методики – это конкретные правила исследования, конкретные правила использования метода (сущность); содержание: анализ и синтез конкретной проблемы.

Методология – наука о методе, методиках.

Методологический – научно-методический; связанный с научными аспектами методик.

Методический – связанный с практическими аспектами методик.

Методология исследования (сущность) – это порядок применения методик.

Методология исследования (содержание): состав и последовательность применения методик.

Методология производства – это организация его методик (в основном вспомогательных измерительных, контрольных процедур).

Методик директивных четыре уровня, соответствующих четырём уровням целей: для реализации миссии – тактика, для вспомогательных стратегий – политика, для общих целей – процедуры, для задач – правила.

Фундаментальные, или иерархические методики: идея, гипотеза, концепция, теория, наука.

Идея – только предположение качественной зависимости проблемы, основанное на интуиции. Недостатки: нет утверждения, нет опоры на факты; не решающая, только подготовительная фундаментальная методика.

Гипотеза – предположение и утверждение закономерности, или принципа («точечной» качественной и количественной зависимости проблемы, основанной на логике отдельных, «точечных» фактов). Недостаток: содержит предположение; опирается только на отдельные факты практики; не решающая, а подготовительная методика.

Концепция – только утверждение закона (сплошной качественной и количественной зависимости одной проблемы, основанное на логике доказательства принципа). Решающая методика. Закон – модель связи и решения проблемы в форме умозаключения фразы, формулы (равенства, реже неравенства), таблицы, графика. Недостатки: это методика решения одной проблемы; закон в концепции не подтвержден практикой; это методика решения проблемы, но с очень большим риском.

Теория – концепция, подтверждённая всеми фактами практики, но в пределах ограниченного исторического промежутка времени. Уровень знания высокий. Недостатки: это методика для решения одной проблемы и в пределах ограничения времени (или других сфер) и с минимальным риском.

Наука (конкретная) – содержит методику определения парадигмы (методику определения основного закона, апробированного, как результат обобщения всех частных конкретных теорий) и решения самого широкого круга проблем. Уровень и вероятность истинности знания высочайшая. Область применения самая широкая. Недостаток: содержит и относительное знание, – прогресс практики приводит к отставанию науки и необходимости смены парадигмы.

Методики оперативные, или одноуровневые: методика определения объекта исследования (МООИ), методика определения пред-

мета исследования (МОПИ), методика изучения объекта исследования (МИПИ).

Методики апробации, или стандартные: интуиция, логика, доказательство, апробация частными теориями, формирование парадигмы.

Методика «2С70» – правило наиболее эффективного формирования понятия с помощью дефиниции его двух важнейших, дающих наибольший вклад аспектов: сущности и содержания (отсюда и аббревиатура 2С).

Сущность – самое главное свойство любой субстанции; определяет 70 % понятия.

Содержание – состав основных элементов любой субстанции; определяет 20 % понятия.

Практика – любая деятельность (сущность); содержание: логическая и вещественная деятельности; основные виды: исследование и производство.

Исследование (сущность) – практика получения нового знания.

Производство – практика получения продуктов и услуг. Производство (сущность) – вид практики получения продукта (услуги).

Производство (содержание): вещественная и интеллектуальная деятельность на предприятии.

Исследования средства: методики и техники.

Техники – вещественные предметы труда и средства труда.

Методологии исследования – это программы исследования (сущность).

Исследования основные виды: фундаментальное и прикладное.

Исследование фундаментальное – исследование с применением фундаментальных методик.

Исследование научное – полное фундаментальное исследование, исследование с применением всех фундаментальных методик.

Исследование прикладное: экспериментальное и менеджмент.

Исследование прикладное экспериментальное – это разработка новых прикладных методик, техник и технологий.

Исследование прикладное (**менеджмент**) – это только внедрение применяемых ранее и новых прикладных методик, техник и технологий соответственно в практику менеджмента и производства.

Производства средства: техники и методики.

Технологии производства – это программы производства (сущность).

Технологии исследования – это организация его техник, это в основном вспомогательные вещественные процедуры.

Методология производства – это организация его методик (в основном вспомогательные измерительные, контрольные процедуры).

Менеджмент (сущность) – организация любой деятельности: государственной, производственной, маркетинговой, самого менеджмента.

Менеджмент (содержание): четыре функции (планирование, проектирование, мотивация, контроль) и два связующих процесса (деловое общение и принятие решения).

Тейлор Фредерик Уинслоу (1856–1915) – выдающийся американский инженер, теоретик и практик менеджмента, сформулировал сущность менеджмента (как организацию производства). Внёс весомый вклад в формирование западной философии менеджмента (менеджеризм).

Менеджеризм – западная философия менеджмента. Прошла три этапа в своём развитии. Первый этап «Тейлоризм» как господство социально-философской концепции об отделении менеджмента от производства и формировании двух равнозначных классов, социумов: менеджеров и рабочих. На втором этапе преобладает социально-Философская концепция деятелей западногерманской социал-демократии Бернштейна и Шмидта о появлении трех равнозначных классов: капиталистов, менеджеров и рабочих. На третьем этапе – социально-философская концепция Бёрнхейма «Революция менеджеров» о возрастании роли менеджеров.

Файоль Анри (1841–1925) – выдающийся французский инженер, теоретик и практик менеджмента. Он сформулировал содержание менеджмента: планирование, проектирование, мотивация, координирование, контроль.

Адамецкий Кароль (1866–1933) – выдающийся польский инженер, теоретик и практик менеджмента, работал в Украине и здесь сформулировал сущность менеджмента как гармонизацию деятельности, как согласование ресурсов и содержание менеджмента: анализ, план, исполнение, контроль.

Менеджмента современная теория определяет его сущность: как организацию производства (узкая трактовка); как организацию производства и рынка (широкая трактовка); как организацию любой деятельности (самая широкая трактовка). Содержание менеджмента в

современной теории менеджмента включает: четыре функции (планирование, проектирование, мотивация, контроль) и два связующих процесса (деловое общение и принятие решения).

Богданова общенаучной теории «Тектологии» основное положение – «Всё есть организация».

Философия менеджмента японская прошла в своём развитии три этапа. На первом этапе господствует идея о возможности приспособления к менеджменту общефилософских принципов (XVII – конец XIX века). На втором – социально-философская концепции о зарождении двух равных по роли классов (социумов) менеджеров (сокин) и рабочих (коин). На третьем – социально-философская концепция эволюции роли менеджеров (послевоенный этап с 1947 года), на основе идей, разработанных промышленной группой «Дойкай».

Философия научной организации труда, НОТ советская прошла такие этапы развития. Первый – осмысление роли теорий менеджмента Тейлора (в СССР – концепции НОТ; 1921–1923). Второй – определение места НОТ (1923–1924). Третий – внедрение НОТ в производство (1924–1941). Четвёртый – свёртывание исследований по НОТ (1941–1950-е годы). Пятый – возрождение нотовского движения (конец 50-х–конец 80-х годов).

Парадигма – полностью апробированный основной закон науки.

Парадигма менеджмента доиндустриальной эпохи «**Управление** – это синтез менеджмента и производства».

Парадигма менеджмента индустриальной эпохи XV–XIX века «Менеджмент – это организация производства».

Парадигма менеджмента индустриальной эпохи конца XIX – начала XX века «Менеджмент – это организация производственной и маркетинговой деятельности».

Парадигма менеджмента исследовательской эпохи «Менеджмент – это организация исследовательской деятельности» сформулирована В.К. Бабайловым в 2015 году.

Управление – это менеджмент плюс производство.

Деловое общение (сущность) – это общение по правилам.

Правила глобальные делового общения: сохранение деловых отношений; сосредоточение на предмете общения.

Правила убеждения: правило Гомера, правило Сократа, правило Паскаля.

Правило Гомера – устанавливает тип и последовательность аргументов (убеждений): вначале сильные, затем средние и в конце один самый сильный.

Правило Сократа – добиться двух «да» от собеседника, третье получится автоматически.

Правило Паскаля – создавать условия почетной капитуляции, не смаковать победу.

Правила обязательные: уметь слушать; уметь задавать вопросы; сопереживать, входить в положение собеседника; быть терпеливым; сдерживать свой характер; не допускать возражений, критики; не спорить.

Правила делового общения этические – этикет.

Этикет – это совокупность общепризнанных норм, правил, принципов, реально существующих в определенном социуме и регулирующих **внешнее** проявление общения, например: манеры, стиль одежды, речевые обороты.

Этика – это наука о морали; этика делового общения изучает этический, моральный, нравственный аспект делового общения, мораль и этикет в деловом общении.

Мораль – это совокупность общепризнанных норм, правил, принципов, также реально существующих в определенном социуме и регулирующих **внутреннее** проявление общения: отношение к другим, обязанности к людям, обществу и другое.

Этикет и мораль тесно связаны – истоки этикета в морали; такие нормы этикета как учтивость, предупредительность, вежливость, тактичность, воспитанность возникли из морали.

Протокол – это этикет особого вида общения, этикет переговоров.

Конфликт – это состояние столкновения потребности и препятствия на пути её удовлетворения (сущность и содержание конфликта).

Конфликтов виды конфликтов (основные): внутренние, межличностные и конфликты между личностью и группой.

Методики разрешения межличностных конфликтов: деструктивная, или подавление, или неделовое общение; компромисс; конструктивная, или интеграция, или деловое общение.

Конфликты деловые – связаны с деловой сферой, сферой производства, бизнеса, предпринимательства, с потребностями делового характера.

Конфликты эмоциональные – связаны со специфической потребностью человека, потребностью избавиться от отрицательной эмоции, которая возникает у человека по самым разным причинам.

«Трудные» люди – это люди, отрицательные эмоции которых проявляются в исключительно острой форме, а источники, корни их носят исключительно стойкий и постоянный характер.

Принятие решения (сущность) – это разовый акт выбора (контроль) одного возможного, будущего решения из нескольких альтернатив.

Принятия решения основные способы: рациональный; интуитивный; на суждениях.

Планирование (сущность) – это моделирование будущего менеджмента, маркетинга и производства.

Планирования анализ настоящих ресурсов фирмы; выбор целей; выбор средств реализации целей.

Стратегии – это качественно определенные цели: миссия и вспомогательные стратегии (маркетинговые и стратегии изменений).

Миссия (сущность) – это стратегия всей фирмы, это одна, общефирменная стратегия; это наиболее общая, наиболее длительная и консервативная стратегия.

Стратегии вспомогательные разрабатываются (выбираются) в помощь, в развитие миссии, на её основе! Это стратегии отдельных сфер деятельности.

Общие цели – это качественно и количественно определенные цели всей фирмы, это общефирменные цели.

Задачи – это оперативные качественно и количественно определенные цели отдельных подразделений и даже отдельных исполнителей.

Выбор средств реализации целей – это планирование самых разных условий реализации целей: технических, экономических, социальных, административных, психологических, методических и других.

Методические средства (методики) реализации целей: директивные и этические (моральные).

Методики директивные – это руководящие указания, обязательные для исполнения.

Методик директивных четыре уровня, соответствующих четырём уровням целей: для реализации миссии – тактика, для вспомо-

гательных стратегий – политика, для общих целей – процедуры, для задач – правила.

Методики этические (моральные) – правила поведения, образующие организационную культуру, корпоративную культуру, философию фирмы. Это её ценности, верования и правила жизнедеятельности фирмы.

Функция проектирование (сущность) – это форма, часть функции планирования, отвечающая за выбор одного из средств реализации целей – типа организационной структуры управления (ОСУ).

Функция Проектирование (содержание): выбор должностей на основе целей; согласование выбранных должностей между собой, то есть выбор типа организационной структуры управления (ОСУ).

Должность – это полномочия плюс обязанности; полномочия и обязанности равны, но противоположны по знаку; это две стороны одной «медали».

Полномочия – это право распоряжаться, организовывать, управлять ресурсами фирмы.

Полномочия линейные (административные) – это право распоряжаться всеми ресурсами предприятия.

Полномочия штабные – полностью лишены права распоряжаться ресурсами организации.

Полномочия функциональные – занимают промежуточное положение между линейными и штабными полномочиями, – носители их являются одновременно и руководителями, и специалистами.

ОСУ линейные. Деление, или взаимосвязь должностей по горизонтали осуществляется на основе пространственного или количественного правила

ОСУ функциональные. Деление должностей по горизонтали осуществляется по видам деятельности (функциям).

ОСУ линейно-функциональные – это линейные ОСУ, которым придаётся штаб.

Мотивация (сущность) – это побуждение к труду воздействием на потребности людей.

Мотивации три основные формы: руководство, лидерство и стимулирование.

Мотивация формальная – руководство (акцент только на административный ресурс, на формальные права должности).

Мотивация неформальная – лидерство (акцент на подходе, стиле поведения самого мотиватора).

Мотивации в форме стимулирования – акцент с поведения мотиватора переносится на исследование потребностей мотивируемого.

Потребность – это ощущение недостаточности чего-либо: пищи, сна, отдыха и т. д.

Мотив – потребность, нацеленная на труд.

Стимулы – это усилители имеющихся потребностей и/или возбудители новых.

Санкции – это разновидность стимулов: угрозы, наказания, выговоры, предупреждения и другие.

Теории стимулирования: содержательные и процессуальные.

Теории стимулирования содержательные: теория Маслоу; теория Макклеланда.

Теории стимулирования процессуальные: «Теория ожидания» и «Теория справедливости (восприятия)» о стимулировании двух потребностей, возникающих в процессе труда.

«Теория ожидания» о стимулировании потребности в адекватности приложенного усилия и вознаграждения.

«Теория справедливости (восприятия)» о стимулировании потребности в адекватности вознаграждения за одинаковые усилия.

Функция «контроль» (сущность) – согласование четырёх ресурсов: входящих, целей, результатов и человеческих.

Функция «контроль» (три основные виды): предварительный, текущий; заключительный.

Менеджмент предприятия (сущность) – это организация всех видов менеджмента, которые реализуются на предприятии.

Менеджмент предприятия (его виды): стратегический, маркетинговый, инновационный, кадровый, экономический, инженерный, экологический, самоменеджмент, протокольный и переговорный менеджмент, паблик рилейшинз и другие.

Предприятие – это преимущественно иерархическая организация производителей товара.

Предприятие частное действует на основе частной собственности граждан или субъекта хозяйствования (юридического лица).

Предприятия коллективные (хозяйственные общества и кооперативы) действуют на основе коллективной собственности (предприятие коллективной собственности).

Предприятие коммунальное действует на основе коммунальной собственности территориальной общины.

Предприятие государственное действует на основе государственной собственности.

Предприятие, основанное на смешанной форме собственности (на базе объединения имущества разных форм собственности).

Хозяйственное общество – это юридическое лицо, организация участников совместного дела, предприятия.

Общество акционерное имеет уставный фонд (сумма вкладов и взносов участников), разделенный на определенное количество акций равной номинальной стоимости и несущее ответственность по обязательствам только имуществом общества.

Общества открытые акционерные: акции распространяются путем открытой подписки и купли-продажи на биржах.

Общества закрытые акционерные: акции распределяются между учредителями и не могут распространяться путем подписки, покупаться и продаваться на бирже.

Общество с ограниченной (неполной) ответственностью – общество, имеющее уставный фонд, разделенный на доли, размер которых определяется учредительными документами. Участники общества несут ответственность в пределах их вкладов (то есть почти как АО, только без акций).

Общество с дополнительной ответственностью – общество, уставный фонд которого разделен на доли, определенные учредительными документами. Участники такого общества отвечают по его долгам своими взносами в уставный фонд (то есть, как и ООО, но при недостаточности этих сумм – дополнительно принадлежащим им имуществом в одинаковом для всех участников кратном размере к взносу каждого участника, например, в двух-, трех-, пятикратном и т. д.). Предельный размер ответственности участников предусматривается в учредительных документах.

Общество коммандитное (смешанное) включает наряду с одним или большинством участников, несущих ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом (жильем, вкладами и т. д.), а также одного или более участников, ответственность которых ограничивается только вкладом в имуществе общества.

Общество полное – общество, все участники которого занимаются совместной предпринимательской деятельностью и несут солидарную (совместную) ответственность по обязательствам общества всем своим имуществом.

Экономический менеджмент (экономика) – это организация стоимости.

Общий экономический принцип: «Стоимость определяется затратами труда».

Парадигма экономики доиндустриального общества: «Стоимость равна затратам ручного труда».

Парадигма экономики индустриального общества: «Стоимость равна затратам механизированного труда (издержкам производства)».

Парадигма экономики постиндустриального общества: «Стоимость равна затратам исследовательского труда».

Место экономического менеджмента – среди трех основных частей менеджмента предприятия: экономики, администрации, инженерии.

Инженерный менеджмент (сущность) – это организация вещественного ресурса.

Инженерный менеджмент (место) – среди трех основных частей менеджмента предприятия: экономики, администрации, инженерии.

Инженерный менеджмент (содержание): стратегическая, общая и оперативная инженерная организация производства.

Инженерная стратегическая организация производства – это в основном стратегическое планирование в инженерном менеджменте.

Инженерное стратегическое планирование – это в основном выбор производственной мощности предприятия.

Инженерная общая организация производства включает: инженерное проектирование производства (функция проектирование) и инженерный (технический) контроль.

Инженерное проектирование производства – это проектирование инженерных (производственных) структур, проектирование инженерных (производственных) процессов, проектирование инфраструктуры.

Инженерный (технический) контроль – это организация, управление качеством продукции (услуг).

Инженерный оперативный менеджмент – это инженерная организация производства в короткие промежутки времени.

Инженерное оперативное планирование включает: объемное планирование; календарное планирование; текущее планирование.

Инженерный оперативный контроль (диспетчирование) – это предупреждение, обнаружение и ликвидация производственных

неполадок и отклонений от графика, а также направление производственного процесса в рамки установленного организационно-технологического режима, обеспечивая условия для выполнения производственных заданий.

Запасами производственными управление (сущность) – это управление неиспользуемым производственным ресурсом, согласование типа, количества и качества производственного запаса (неиспользуемого ресурса) с потребностью в нем производства.

Запасами производственными управление (содержание): планирование, организация структуры управления запасами и контроль.

Запасами управления (этапы): создание, хранение.

Запас (сущность) – это неиспользуемый ресурс; это ресурс вне сферы производства, обмена, потребления.

Запас (содержание) включает три элемента: тип, качество, количество.

Запас (место) – между поставщиками, производителями и потребителями.

Запасы (виды): производственные и товарные.

Запасы (товарные): текущие; подготовительные, или буферные; гарантийные, или страховые; переходящие.

Парадигма инженерии доиндустриального общества «Инженерия – это организация ручных технологий».

Парадигма инженерии индустриального общества «Инженерия – это организация машинных технологий».

Парадигма инженерии исследовательского общества «Инженерия – это организация исследовательских технологий, технологий исследования».

Менеджмент персонала (сущность) – это организация человеческого ресурса предприятия (персонала); это административный менеджмент.

Менеджмент персонала (место) – это одно из трех составных частей менеджмента, включающего экономику, инженерию и администрацию.

Менеджмент персонала (содержание): планирование трудовых ресурсов; управление качеством трудовых ресурсов; отбор трудовых ресурсов; мотивация, деловое общение; принятие решения.

Персонала планирование (сущность) – это разработка программы реализации потребностей в трудовых ресурсах; это конкрет-

ный график, план мероприятий по отбору и последующему развитию трудовых ресурсов.

Персонала планирование (содержание): анализ работ, описание работ и спецификация работ.

Отбор кадров – это уже реализация плана потребностей в трудовых ресурсах.

Профессия – это определенный вид трудовой деятельности, возникший как результат общественного разделения труда и требующий для его выполнения определенных способностей, специальных теоретических знаний, умений и практических навыков.

Профессия предопределяется характером создаваемого продукта, используемых орудий труда и специфическими условиями производства (примеры профессий: токарь, слесарь, кузнец и т. д.).

Специальность – это подвид профессии, определяемый дальнейшим разделением труда уже в рамках одной профессии (слесарь-сборщик, слесарь-ремонтник и т. д.)

Квалификация – это уровень специальных знаний, умений и навыков; она характеризует степень сложности выполняемого конкретного вида работы.

Профессиограмма (сущность) – это комплексное описание конкретного вида работы.

Отбор кадров (основные методики): анкетирование, собеседование, испытание, тестирование, аттестация.

Управление качеством трудовых ресурсов (сущность) – ускорение роста их качества.

Управление качеством отдельных работников (его методики): адаптация; подготовка (обучение); управление карьерой (продвижением по службе); контроль результатов; повышение качества условий труда.

Управление качеством персонала как единого целого (методики): организационные и социально-психологические.

Менеджмент персонала (четыре группы показателей эффективности): экономические, организационные, психологические, косвенные.

Менеджмент персонала (парадигмы): «Основной персонал – рабочие профессии, работники ручного труда» (парадигма менеджмента персонала доиндустриальной эпохи). «Основной персонал – менеджеры» (парадигма менеджмента персонала индустриальной

эпохи). «Основной персонал – исследователи, экспериментаторы» (Парадигма менеджмента персонала постиндустриальной эпохи – новая парадигма менеджмента персонала).

Стратегический менеджмент (причина возникновения) – необходимость адаптации предприятия к быстрым, в том числе и кризисным изменениям внешней среды.

Стратегический менеджмент (сущность) – согласование всей деятельности фирмы с быстрыми изменениями внешней среды с помощью стратегий.

Стратегический менеджмент (содержание): стратегическое планирование, формальное планирование и стратегический контроль.

Стратегическое планирование включает четыре элемента: анализ внутренней и внешней среды предприятия; планирование миссии фирмы; планирование общих целей и планирование вспомогательных стратегий.

Стратегический контроль – согласование деятельности фирмы и изменений внешней среды. Это в основном маркетинговый контроль.

Нестратегический менеджмент (сущность) – это трансформация стратегического рыночного планирования (общих целей) в конкретные задачи конкретным подразделениям и даже исполнителям.

Нестратегический менеджмент (содержание): текущее (оперативное) планирование; плюс организация структуры управления; плюс мотивация конкретных исполнителей; плюс контроль результатов.

Маркетинг (сущность) – это организация рынка.

Маркетинг (его содержание) включает шесть элементов: маркетинговые исследования (фирмы и рынка); маркетинговую организацию товара, цены, сбыта, продвижения (комплекса маркетинга) и организацию структуры управления маркетингом.

Маркетинг (объект) – система «фирма-рынок».

Маркетинговый менеджмент (сущность и содержание) – менеджмент в широком смысле, включающий функции планирование, проектирование, мотивацию, контроль и маркетинг.

Маркетинговый менеджмент (объект) – система «фирма-рынок».

Маркетинговый менеджмент и маркетинг – процессы организации производства и обмена в их тесной связи (предмет).

Маркетинговый менеджмент (ММ) можно трактовать и как синтез стратегического (СМ) и нестратегического менеджмента (НМ).

Маркетинговый менеджмент может управлять не только производством, но и рынком и самим маркетингом! Маркетинговый менеджмент – это и управление маркетингом, организация маркетинга.

Управление маркетингом (сущность) – это применение функций менеджмента к маркетингу (кроме мотивации).

Управление маркетингом (содержание) – это: планирование маркетинга; проектирование организационной структуры маркетинга; контроль маркетинга.

Планирование маркетинга включает планирование стратегий и целей маркетинга.

Планирование стратегий – это планирование товарных и/или рыночных стратегий.

Маркетинга планирование целей – это план маркетинга, который проводится в развитие планирования стратегий маркетинга, в поддержку их (также как и общих целей производства в поддержку миссии).

Маркетинга контроль включает три типа контроля: контроль выполнения годовых планов по маркетингу; контроль прибыльности; стратегический контроль.

Инновационный менеджмент (сущность) – это организация производства инноваций (организация самых разных аспектов инноваций от зарождения идеи до ее внедрения в практику).

Инновационный менеджмент (содержание): организация разработок новшеств, или организацию научных исследований и опытно-конструкторских разработок (НИОКР); организация сбыта новшеств (маркетинг инноваций); организация внедрения новшеств, или результатов НИОКР (превращения новшеств в инновации, нововведения).

Инновационного менеджмента основные этапы развития: исследовательский, внедренческий, маркетинговый, интеграционный.

Инновационного менеджмента три вида: управление продуктами инновациями; управление технологическими инновациями; управление управленческими инновациями.

Рискология – это наука риск-менеджмента, наука о рисках и управлении ими.

Риск (содержание): определённость и неопределённость.

Риск (сущность) – это сложное сочетание, соотношение, отношение неопределённостей и определённостей события (типа, величин, соотношений величин).

Риск-менеджмента три формы: управление неопределённостью; управление рисками; страхование от рисков.

Управление неопределённостью – это снижение неопределённости до риска.

Управление рисками включает: расчёт мер нескольких объективных рисков; их сравнение и выбор одного меньшего; снижение объективного риска.

Страхование от риска – это избавление от риска, это его «продажа».

Логистика (сущность) – это своеобразная организация потоков.

Поток – это однородный (только материальный, или только финансовый, или только информационный) и сквозной процесс, пронизывающий все виды деятельности компании в определенной последовательности, а именно: производство, распределение и менеджмент.

Логистики содержание: создание потоков, структурирование потоков, оптимизация потоков.

Создание потоков – это отделение, выделение, моделирование, классификация всех однородных, последовательных, сквозных процессов. Результатом является создание трех потоков: материального, финансового и информационного. Это качественная классификация процессов.

Структурирование потоков – это организация логистической структуры, системы частей потока по закону (правилу «20 ÷ 80») с помощью методики ABC, методики – XYZ и их синтеза. Другими словами, – это установление иерархии бизнес – процессов. Это количественный аспект логистики.

Оптимизация потоков – это увеличение качества, эффективности сформированной логистической системы материальных подпотоков; это конечная цель логистики.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ВАЖНЕЙШИЕ СОКРАЩЕНИЯ

НИОКР – научные исследования и опытно-конструкторские разработки.

ММ – маркетинговый менеджмент.

СМ – стратегический менеджмент.

НМ – нестратегический менеджмент.

МООИ – методика определения объекта исследования.

МОПИ – методика определения предмета исследования.

МИПИ – методика изучения предмета исследования.

МДП – методика дефиниции понятий.

ЗАО – закрытое акционерное общество.

ОАО – открытое акционерное общество.

ОДО – общество с дополнительной ответственностью.

ООО – общество с ограниченной ответственностью.

ОСУ – организационная структура управления.

НОТ – научная организация труда.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

ДЛЯ ЗАМЕТОК

Навчальне видання

БАБАЙЛОВ Василь Кузьмич

**МЕНЕДЖМЕНТ:
НАУКА ТА ПРАКТИКА**

Підручник

(російською мовою)

Відповідальний за випуск *Дмитрієв І. А.*

Редактор *Шилова А. В.*

Комп'ютерна верстка *Журавльової Н. В.*

Дизайн обкладинки *Орлович В. С.*

Поз. 32 (у.п), план 2015.

Підписано до друку 11.12.2015 р. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.

Гарнітура Times New Roman Суг. Віддруковано на різнографі.

Ум. друк. арк. 17,25. Обл.-вид. арк. 12,54.

Зам. № 480/15. Тираж 50 прим. Ціна договірна.

ВИДАВНИЦТВО

Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

Видавництво ХНАДУ, 61002, м. Харків – МСП, вул. Петровського, 25.

Тел. /факс: (057)700-38-64; 707-37-03, e-mail: rio@khadi.kharkov.ua

Свідоцтво Державного комітету інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції, серія ДК №897 від 17.04.2002 р.